

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مركز

البحوث والمعلومات



مجلة البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ربع سنوية ★ عِلْميَّة ★ مُحَكَّمة

السنة الثانية والعشرون - العدد الرابع - أكتوبر ٢٠٠٤





أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكّمة — السنة الثانية والعشرون — العدد الرابع – أكتوبر ٢٠٠٤

الاشتراكات السنوية:	**المؤسسات**	**الأفراد**
جمهورية مصر العربية:	١٥٠ جنيها مصريا	٦٠ جنيهاً مصرياً
الدول العربية والأجنبية:	١٠٠ دولار	٤٠ دولاراً
الإعـــلانــــــات:	يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.	

عنــوان المـــراســلات:

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل – مدخل المعادي – القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

Website : www.sams-ric.edu.eg

e-mail : ric@sams-ric.edu.eg

info@sams-ric.edu.eg

تشكيل مجلس البحوث والمعلومات

مستشارو التحرير

في هــذا العــدد

م	الموضوع		الصفحة
أولا	افتتاحية العدد:		
*	الآليات المقترحة لعلاج قضية البطالة وتحديات سوق العمل	أ.د/ هدى صقر رئيس أكاديمية السادات	٧
*	تأثير الخصخصة والعولمة على اقتصاديات صناعة الأسمنت المصرية	أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات	٩
ثانيا	بحوث مُحَكَّمة:		
*	الخدمة المتميزة للعملاء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية	د. سهير مغازى المسلمى	١١
*	الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية	د. زيــدان محــمد	٣٤
*	تقويم دور السياسات الحكومية في مكافحة الإرهاب	د. محمد المتولي	٤٤
*	استخدام التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الاستراتيجية	د. محمد رأفت رشاد	٧٩
*	قياس اتجاهات مديري شركات التأمين المصرية نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء	د. إجلال مبروك	٩٥
*	The Optimal Time to Learn from Crisis	Dr. NIVEEN EZZAT ALI	١٠٧
*	Egyptian Cities and the Ashwaiat Challenge	Dr. Sherifa Fouad Sherif	١٢٩
*	The Conceptual framework of Training within the Context of Institutional Reform in Governmental Organizations	Dr.Ghada William	١٣٦
ثالثا	ملخصات الرسائل:		
*	نموذج مقترح للمعاملات الإسلامية في بورصة الأوراق المالية	الباحث / محمود سعد طنطاوي	١٦٦
رابعا	أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية:		
*	حق الإنسان في بيئة سليمة	دكتور / جابر جاد نصار	١٦٩

خامسا	تراجم:	
*	فشل خصخصة السكك الحديدية بانجلترا — ترجمة / حسناء حسن محمد	١٧٩
سادسا	المؤتمرات والندوات:	
*	(١) مؤتمر المواطنون والسجلات الإلكترونية [١٠-١٢/٢/٢٠٠٤م]	١٨٥
*	(٢) الملتقى العلمي الثاني لقطاع الأسمنت [٣٠، ٣١/٥/٢٠٠٤م]	١٩٠
*	(٣) ندوة جوانب الإصلاح الضريبي في مصر [١١/٧/٢٠٠٤م]	١٩٤
سابعا	إطلالة على الجديد في الأكاديمية	١٩٦
ثامنا	شخصية العدد:	
*	الأستاذ الدكتور / محمد حسن العزازي	١٩٨

الآليات المقترحة لعلاج قضية البطالة وتحديات سوق العمل

أ.د/هــدى صقــر
رئيس أكاديمية السادات

إن المشاكل التي تعوق مسيرة تطور الدول وتقدم الأنظمة التعليمية ؛ تؤدي في نهاية الأمر إلى مشاكل اقتصادية واجتماعية تأتي في مقدمتها مشكلة ارتفاع معدلات البطالة.

تتمثل أهم المشاكل التي تواجه قطاع التعليم في عدم وجود علاقة بين أطراف المنظومة التعليمية، وأيضا عدم وجود سياسة تعليمية عامة واضحة المعالم والأهداف ، وانخفاض جودة مخرجات العملية التعليمية في كل من المؤسسات التعليمية للقطاعين الحكومي والخاص.

كما أنها تتضمن ضعف وانخفاض كفاءة نظم تقييم العملية التعليمية، وتدني الاهتمام بالتعليم الفني وكذلك عدم توافق منظومة التعليم مع متطلبات سوق العمل.

ويرجع ارتفاع معدلات البطالة إلى عدة عوامل ، منها: تدني الخصائص المهارية للداخلين إلى سوق العمل ؛ نتيجة عدم كفاءة نظامي التعليم والتدريب، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي والاستثمار ، وكذلك اتساع الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل.

ويعود هذا الارتفاع أيضا إلى الموروثات الثقافية والاجتماعية السالبة تجاه أنماط معينة من الحرف والمهن والأعمال.

ولاشك أن قضية البطالة تعد إحدى أهم المشاكل التي تواجه الاقتصاد المصري ، والتي تمتد آثارها الاقتصادية والاجتماعية إلى جميع أفراد المجتمع المصري.

ومن الجدير بالذكر أن سوق العمل المصري يستقبل ما يقرب من ٩٠٠ ألف باحث عن فرصة عمل سنويا ، وهو ما يمثل عقبة كبيرة أمام متخذي القرار عند محاولة توفير هذا العدد الضخم من فرص العمل للملتحقين الجدد بسوق العمل.

لقد انتهجت بعض الدول حزمة من السياسات والبرامج في محاولة منها للتصدي لمشكلة البطالة ؛ من خلال تحسين كفاءة جانب العرض من التعليم والتدريب.

أولا : في مجال التعليم

تسعى هذه الدول في مجال التعليم إلى تحسين مهارات وقدرات قوة العمل عن طريق تحسين وتطوير السياسات التعليمية لخلق قوة عمل كفء ، وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة العملية التعليمية ، تتمثل فيما يلي:

(أ) مواكبة التعليم لمتطلبات سوق العمل :

يتم ذلك بتشكيل وتطوير التعليم الجامعي ليعكس العوامل والجوانب المؤثرة في اقتصاديات السوق ومتطلباته ، وذلك من خلال : تغيير مجالات التعليم بما يتوافق مع متطلبات السوق، والتوسع في حجم الاستثمار والتمويل في المجالات التعليمية المختلفة المطلوبة في السوق، وأيضا تحسين البنية المادية والتكنولوجية للتعليم، وزيادة اللامركزية في العملية التعليمية ووضع سياسات تتلاءم مع ظروف ومتطلبات المحليات.

كما يتم كذلك بواسطة تطوير المقررات الدراسية وطرق التدريس والإدارة التعليمية، والتنسيق بين مخرجات نظام التعليم واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية – التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية – على المستوى القومي.

(ب) زيادة مشاركة القطاع الخاص في التعليم والتدريب

يتم ذلك بواسطة مجموعة من الأساليب ، ومنها : تشجيع الاستثمار الخاص ووضع آلية وضوابط لجودة التعليم الجامعي، وتشجيع مبادرات القطاع الخاص للمشاركة في تصميم وتنفيذ





برامج التدريب المختلفة مع وضع آلية وضوابط لتراخيص مزاولة هذا النشاط، وأيضا عقد الاتفاقيات والتحالفات مع المؤسسات التعليمية والتدريبية ذات المستوى المتميز والسمعة العالية في الخارج.

(ج) جودة التعليم

تقوم جودة التعليم على بناء وتحسين وتطوير قدرات مؤسسات التعليم المؤدية لزيادة جودة وكفاءة مخرجات التعليم، ووجود آلية لتعريف أصحاب العمل بمدى جودة وكفاءة الخريجين من مختلف المؤسسات التعليمية.

مع الأخذ في الاعتبار إنشاء وتفعيل هيئة مسئولة عن جودة العملية التعليمية على المستوى القومي من ناحية ، وإطلاق المنافسة بين القطاعين الخاص والحكومي في المؤسسات التعليمية مع وضع الضوابط اللازمة لها من ناحية أخرى.

ثانيا : في مجال التدريب

تعد سياسة التدريب الوجه الآخر المكمل لسياسة التعليم في الدولة والمسئولة عن جانب العرض في سوق العمل ومدى تجهيزه بالمهارات المطلوبة ، ويتوقف نجاحها على أمرين هامين ، أولهما: تحديد خصائص المتعطلين وقياس ورصد احتياجات سوق العمل من المهارات والقدرات والمعارف، ثانيهما إحداث المضاهاة والتزاوج بين مخرجات التدريب وفرص العمل المناسبة في سوق العمل.

وفيما يلي بعض السياسات التي يمكن اتباعها في مجال التدريب:

١- تحديد مجالات التدريب التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل باستطلاع رأي أصحاب الأعمال.

٢- التركيز على مجالات الاقتصاد الرقمي ؛ لتوفير العمالة الماهرة ، و خاصة في قطاع المعلومات والاتصالات.

٣- تضافر جهود الحكومة والقطاع الخاص في عملية التدريب، ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الحكومة	القطاع الخاص
تقديم الدعم والتمويل	تحديد أفضل مجالات التدريب وفقا لاحتياجات سوق العمل
تنظيم القوانين	تنفيذ البرامج التدريبية
توفير المعلومات	
القواعد الأساسية	

٤- تحفيز أصحاب العمل على توفير فرص تدريب الشباب داخل المؤسسات الصناعية ؛ لصقل المهارات الأساسية التي يتطلبها سوق العمل.

٥- التحسين المستمر لكافة عناصر العملية التدريبية.

وفي الختام ؛ أرى ضرورة وجود آلية داخل كل مؤسسة تعليمية عالية – جامعة حكومية أو خاصة – تعمل وفقا لآليات سوق العمل؛ من خلال عمل قواعد بيانات للخريجين وتوظيفهم، وتتبع حركة التوظيف في الجهات المختلفة ، والتواصل المستمر معهم .

من زاوية أخرى يتم تعريف الخريجين بفرص العمل المتوفرة ومتطلباتها ، وتعريفهم وتوعيتهم بإمكانية وأساليب التطوير والتحديث الذاتي في قدرات وإمكانات الخريج ، وكذلك تحديث قواعد البيانات مع كل تغيير يطرأ ، وأخيرا استطلاع سوق العمل للوظائف المختلفة والمؤهلات اللازمة لهذه الوظائف.

كل ذلك يدعونا إلى التأكيد على ضرورة لإيجاد خطة استراتيجية قومية لإعداد وتأهيل الموارد البشرية ؛ وفقا لاحتياجات التشغيل الفعلية في قطاعات العمل المختلفة.

ومن هنا نؤكد على ضرورة الإجابة عن التساؤل الأساسي وهو : هل ننظر للتعليم العالي باعتباره وسيلة أم هدفا أم كليهما؟ وهل تكلفة التعليم الحالي تحقق عوائد إيجابية أم سلبية ؟



تأثير الخصخصة والعولمة على اقتصاديات صناعة الأسمنت المصرية

أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد
عميد مركز البحوث والمعلومات

دخلت صناعة الأسمنت مرحلة جديدة في ظل تنامي تأثير المتغيرات المحلية والعالمية على اقتصاديات تلك الصناعة الاستراتيجية الهامة، فها نحن نلاحظ تأثير الخصخصة على هذه الصناعة كمتغير محلي بكل انعكاساته ؛ فبعد أن كانت الشركات المنتجة تابعة وتنتمي إلى قطاع الأعمال العام، نجدها تحولت مع بدء برنامج خصخصة صناعة الأسمنت وشركاته إلى شركات تنتمي إلى قطاع الأعمال الخاص؛ بل دخول القطاع الخاص إلى الصناعة بإنشاء أربع شركات أسمنت جديدة بدأت بالمصرية للأسمنت ثم أسمنت سيناء فأسمنت قنا ثم أسمنت مصر بني سويف. وهو ما أدى إلى تضاعف الطاقات الإنتاجية المتاحة من ٢,٥ مليون طن عام ١٩٧٠م إلى ٣٥,٥ مليون طن عام ٢٠٠٤م وهو ما يشير إلى تأثيرات واضحة للخصخصة على اقتصاديات صناعة الأسمنت ليس فقط على الطاقات الإنتاجية المتاحة بل على المبيعات والصادرات وغيرها.

وفيما يلي تتبع لبعض تلك التأثيرات من خلال إلقاء نظرة تحليلية على الفترة من ١٩٩٥م حتى ٢٠٠٤م ، وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: اقتصاديات صناعة الأسمنت خلال الفترة ١٩٩٥-٢٠٠٤

١-الإنتاج والاستهلاك من الأسمنت:

بلغ الإنتاج والاستهلاك من الأسمنت في عام ١٩٩١/٩٠ حوالي ١٥,٨ مليون طن ، بينما كان الاستهلاك ١٦,٧ مليون طن بعجز بلغ تسعمائة ألف طن. وفى عام ١٩٩٦/٩٥ بلغ الإنتاج ١٨,١ مليون طن، بينما بلغ الاستهلاك ١٩,٥ مليون طن. بعجز بلغ ١,٤ مليون طن بين الإنتاج والاستهلاك، ويلاحظ أن الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك من الأسمنت قد بدأت في التراجع حتى بلغت عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ إلى ٥٠١ ألف طن ، ثم انخفضت إلى ١٣٨ ألف طن عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢، ولعل ذلك يشير إلى وجود أثر إيجابي للتحول نحو الخصخصة، وتأثر الصناعة بالعولمة.

٢-المبيعات من الأسمنت:

إن خريطة مبيعات شركات الأسمنت خلال الفترة ١٩٩٥-٢٠٠٣ تشير إلى أن الشركة المصرية للأسمنت تأتى في المركز الأول منذ عام ٢٠٠١ وهو العام الثالث لها في الإنتاج حتى عام ٢٠٠٣. وجاءت شركة السويس للأسمنت المركز الثاني في المبيعات عام ٢٠٠٣، تليها شركة طرة للأسمنت في المركز الثالث التي تستحوذ عليها شركة السويس للأسمنت بنسبة ٦٥% من أسهمها منذ بداية عام ٢٠٠٠ لتشكل مجموعة السويس وطرة قوة مؤثرة في مجال المبيعات ؛ كان لها أثرها في محاولات الاستحواذ الأجنبية المتكررة على السويس للأسمنت وشراء أسهم المال العام بها وهو ما حدث بالفعل في عام ٢٠٠٥م.

٣-الصادرات من الأسمنت:

يتمتع الأسمنت المصري بمميزات نسبية وتنافسية كبيرة وجودة عالية ،وسعر تنافس يتفوق على جميع أسعار الدول العربية جميعها.

ولقد ارتفعت قيمة الصادرات المصرية من الأسمنت إلى ٦٧,١ مليون دولار عام ٢٠٠٣ ،بل وصلت إلى ١٤٨ مليون دولار عام ٢٠٠٤ مقابل ١,١٢ مليون دولار عام ١٩٩٩ ، حيث جاءت مصر في المرتبة التاسعة على مستوى أكبر الدول المصدرة للأسمنت على مستوى العالم.

ثانياً: خصخصة صناعة الأسمنت المصرية واستحواذ الشركات دولية النشاط على الصناعة:

كان لتفاعل تأثير كل من الخصخصة والعولمة على صناعة الأسمنت المصرية دور بارز ، حيث كانت تجربة الخصخصة



في صناعة الأسمنت من أنجح تجارب الخصخصة في الاقتصاد المصري حيث ساهمت الإدارة الجديدة للشركات في زيادة الإنتاج وارتفاع الكفاءة مما جعلت الشركة التي بقيت قطاعاً عاماً في حالة من التنافسية الدافعة لتحسين الأداء، ومن ناحية أخرى جعلت صناعة الأسمنت المصرية صناعة جاذبة للشركات العالمية أو دولية النشاط لكي تدخل السوق المصرية لتعمل فيه نظراً لوجود طلب محلي فعال وارتفاع هامش الربح للصناعة ووجود ميزة تنافسية كبيرة تبلورت في جودة عالية وسعر وميزة تنافسيتين من حيث موقع مصر في التصدير لدول المنطقة والعالم.

وتحولت صناعة الأسمنت نتيجة لذلك من خصخصة على نطاق القطاع الخاص المحلي وإحلال القطاع الخاص محل قطاع الأعمال العام بشركات جديدة إلى مرحلة استحواذ فريدة من الشركات دولية النشاط أو متعددة الجنسيات حتى وصلت الصورة في الوضع الحالي إلى أن أصبحت تلك الشركات تسيطر على سبع شركات للأسمنت منها ثلاث شركات فرنسية.

حيث تملك لافارج الفرنسية نحو ٩٥% من رأسمال بني سويف للأسمنت، كما تستحوذ لافارج على ٩٠% من رأسمال الإسكندرية للأسمنت واستحوذت سمينت فرنسية على ٣٤% من أسهم السويس للأسمنت، في المرحلة الأولى قبل عام ٢٠٠٥ كما استحوذت شركة سيمكس المكسيكية على ٩٦% من رأسمال العامرية للأسمنت وتستحوذ هوليكم على ٤٧% من رأسمال الشركة المصرية للأسمنت ، وتستحوذ شركة البورج على ٥٦% من شركة سيناء للأسمنت الأبيض.

ثالثا: تأثير الشركات دولية النشاط على أسعار الأسمنت المصري:

إن ما يسمى باحتكار القلة المحلي والعالمي انعكس على أسعار الأسمنت المصري الذي انطوت على ممارسات احتكارية لتفرز لنا سعراً احتكارياً ليس هو السعر العادل بل سعراً يجور على فائض المستهلك المصري ولعل التحليل التالي يوضح ذلك.

ظلت أسعار الأسمنت بالسوق المحلية تشهد ارتفاعاً متكررا خلال سنوات التسعينيات من القرن الماضي خاصة خلال مواسم الصيف حيث يزيد الطلب على الأسمنت مع انتعاش حركة البناء خلاله على عكس التراجع الذي تشهده في الشتاء. وتكررت ظاهرة الارتفاع للأسعار قبل دخول الشركات دولية النشاط للسوق وبعدها، إلا أن الاتهام الأكبر للشركات دولية النشاط كان متمثلاً في حرق الأسعار وخفضها وليس رفعها خاصة خلال عام ٢٠٠٢، الذي دارت خلاله منافسة احتكارية وصراع بين المنتجين الكبار في محاولة الكبار للسيطرة على السوق.

ويرى مركز معلومات مجلس الوزراء في أحدث دراسة له ونحن نتفق معها أنه لمنع أية ممارسة احتكارية في سوق الأسمنت يجب الإسراع بتفعيل قانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار للمساعدة على وجود سعر عادل يحقق مصالح كل من المنتجين والمستهلكين على حدٍ سواء وإيجاد آلية للقضاء على الممارسات الاحتكارية في سوق الأسمنت ؛ من خلال إنشاء جهاز لتنظيم صناعة الأسمنت بضم الشركات المنتجة، ويختص بدراسة أحوال السوق المحلي والعالمي ويُعنى بضمان استقرار أسعار الأسمنت، وذلك من خلال تحديد السياسات الخاصة بالإنتاج والجودة والأسعار ومتابعة حركة الإنتاج للقضاء على سياسة حرق الأسعار والإغراق لضمان استقرار السوق.

ومن ناحية أخرى لابد من التفكير في جعل تكلفة الإنتاج هي المرجع في تحديد سعر الأسمنت، كما يستدعي الأمر ضرورة احتفاظ الدولة بالشركة الباقية لها مع تطوير إدارتها وإنتاجها حتى يتوافر للدولة بعض القدرة على التأثير على سوق الأسمنت سواء لحماية المستهلكين المحليين والحفاظ على النشاط في قطاع العقارات أو للضرورة الاستراتيجية لتحكم الدولة في جزء من إنتاج الأسمنت الضروري للإنشاءات العامة المدنية والعسكرية، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر قد يتطلب التفكير وبحث مدى إمكانية إقامة مشروعات استثمارية جديدة في صناعة الأسمنت من جانب القطاع الخاص.

الخدمة المتميزة للعملاء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة مصر للتأمين)

د. سهير مغازي المسلمي
مدرس بقسم الرياضيات والإحصاء والتأمين
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الخلفية العلمية للدراسة :

يتميز هذا العصر بسعي المؤسسات المالية إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خدمة العملاء، والجودة في تقديم الخدمة Quality of Delivery. حيث أضافت المنافسة العالمية ضغوطاً على الأداء وأجبرت الشركات على النظر إلى منتجاتها من وجهة نظر العملاء.

ونظراً لأن كل شركات التأمين تقدم نفس مزيج الخدمات (نفس الوثائق) بالإضافة إلى أنه يمكن تقليد أي وثيقة جديدة تقدمها إحدى الشركات، فإن ذلك يجعل الخدمة ذات النوعية المتميزة Excellent Service Quality أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لهذه الشركات .

ولقد أصبح رضاء العملاء جزءاً متكاملاً من إدارة الجودة الشاملة . كما أن العملاء يوجهون إدارة الجودة الشاملة بتحديد مستوى توقعاتهم، ومستويات الأداء التي يتطلبونها . وتركز إدارة الجودة الشاملة على النظر إلى السلع والخدمات كحلول لمشاكل العملاء . وتركز بحوث إرضاء العملاء على قضيتين محوريتين طبقاً لرأي أحد الكتاب [١].

١ - فهم توقعات ومتطلبات العملاء .
٢ - إن درجة نجاح الشركة تتحدد بمستوى إرضاء وإشباع هذه التوقعات والمتطلبات .

ويؤكد أهمية خدمة العملاء في المنظمات التي تقدم خدمة (وليس سلعة مادية) بحث قامت به شركة الخطوط الجوية البريطانية عام ١٩٩٨[٢] . عن عوامل رضاء أو عدم رضاء العملاء . والذي أوضح أن أسلوب العاملين في تقديم الخدمة (جودة تقديم الخدمة) يلعب دوراً أساسياً في المساهمة في إرضاء العملاء .

وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (١)

عوامل رضاء العملاء في شركة الخطوط الجوية البريطانية

العنصر	نسبة إسهامه في رضاء المستهلك	نسبة إسهامه في عدم رضاء المستهلك
- أسلوب العاملين وطريقة تقديم الخدمة	٦١ %	٧٠ %
- العناصر الأخرى (من توقيت الرحلات والطعام والمقاعد ... وغيرها)	٣٩ %	٣٠ %
	%١٠٠	١٠٠ %

المصدر : مجلة مصر للتأمين، العدد ٦١، يناير ٢٠٠٣ .

وقد أوضحت إحدى الدراسات[٣] أن المنشآت، في سعيها لتحسين عائداتها، تحول تركيزها عن السياسات الانكماشية من تخفيض التكاليف وتخفيض حجم العمالة وغيرها إلى زيادة التوجه بالعملاء، حيث يؤثر كل من العملاء الراضين وغير الراضين على نتائج عمل المنشأة على الوجه التالي :

١ - في خلال أي فترة زمنية نجد أن ما يصل إلى ٢٥ % من العملاء يكونون غير راضين تماماً عن الخدمة بدرجة تكفى لاستمرار التعامل مع المنشأة .
٢ - كل مائة عميل راضٍ عن الخدمة فإنهم يجذبون للمنشأة حوالي خمسة وعشرين عميلاً جديداً.
٣ - إن كل شكوى يقدمها عميل يقابلها ٢٠ عميلاً لديهم نفس الشكوى ولكنهم لا يهتمون بتقديم شكواهم .
٤ - إن العميل غير الراضي الذي يترك التعامل مع المنشأة

لا يخبر المسئولين بها، وإنما ينقل تجربته غير السارة إلى عدد من الأفراد يتراوح بين ٨-١٠ أشخاص من معارفه.

٥ - إن تكلفة كسب عميل جديد تساوى خمسة أمثال تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي راضي عن الخدمة .

٦ - إن المنشآت التي تقدم خدمة متميزة للعميل بما يحقق رضاءه يمكنها رفع أسعار منتجاتها بنسبة ١٠ %، وتحقق نمواً في نصيبها في السوق بسرعة مضاعفة، كما يؤدى ذلك إلى زيادة العائد من المبيعات بمقدار ٤ مرات تقريباً .

وعلى الرغم من أن الأرقام والإحصائيات السابقة قد تختلف من صناعة لأخرى، كما تختلف كذلك باختلاف الدول، ولكن الرسالة الأساسية التي تؤكدها النتائج السابقة هي أن العملاء الراضين يساهمون في نمو المؤسسة والعكس صحيح.

كما أوضحت إحدى الدراسات[٤] أن المؤسسات المالية والمصرفية، وقد خاضت حروباً تنافسية فيما بينها لفترة طويلة، قد تعلمت العديد من الدروس المستفادة أهمها ما يلي:

١ - إن توقعات العملاء لمستوى الخدمة عالية المستوى وتتعاظم مع الوقت .

٢ - إنه على الرغم مما تتحمله أي مؤسسة في تنفيذ استراتيجية خدمة العملاء من تكاليف في الأجل القصير، إلا أنه في الأجل الطويل ثبت أن الخدمة الجيدة للعملاء تساعد في تخفيض التكاليف .

٣ - إن العملاء الذين لديهم ولاء للمنشأة يمثلون مصدراً أساسياً للإيرادات، حيث تكاليف تحقيق الإيرادات (مثل الجهود التسويقية وغيرها) من العملاء ذوى الولاء المستمر للشركة أقل من تكاليف البحث عن عملاء جدد.

٤ - إن الخدمة الرديئة هي السبب الأول لفقد العملاء .

٥ - إن الدعاية السلبية من جانب العملاء غير الراضين تقضى على العائد من أي جهود ترويجية تقوم بها المؤسسة .

٦ - إن الخدمة الجيدة تمنح المؤسسة حرية أكبر في التسعير، لأنها تجعل الخدمة التي تقدمها المؤسسة متفردة Unique بالمقارنة بالخدمات المشابهة التي يقدمها المنافسون، مما لا يمكّن العملاء من المقارنة على أساس السعر، وبالتالي فإن المؤسسة ليست مضطرة إلى خوض المنافسة السعرية (وهى في مجال التأمين من أخطر صور المنافسة) .

٧ - إن الاحتفاظ بالعملاء والاحتفاظ بالعاملين يسيران معاً في اتجاه واحد، فالعلاقة بين رضاء العملاء، ومعدل دوران العمل للعاملين ذوى الاتصال بالعملاء علاقة دائرية، Cyclical Relationship حيث أن رضاء العملاء يؤدى إلى انخفاض معدل دوران العملاء، مما يحقق هامش ربح أعلى للمؤسسة . ويؤدى ذلك بدوره إلى رضاء أكبر للعاملين، ومن ثم انخفاض معدل دوران العمل، الأمر الذي يؤدى بدوره ثانية إلى رضاء أكبر للعملاء **(ويوضح الشكل رقم (١) ملخصاً لهذه العلاقة بين رضاء العملاء ورضاء العاملين).**

خصائص الخدمات التأمينية ودلالتها التسويقية

تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية، بالإضافة لما تتميز به المنتجات التأمينية من سمات تزيد من أهمية خدمة العملاء في شركات التأمين، وأهم هذه السمات ما يلي:

١ - التأمين خدمة مستقبلية وليست فورية .

٢ - التأمين في جانب كبير منه خدمة احتمالية .

٣ - يتأثر الطلب على التأمين بالمستوى المادي والثقافي للعملاء المرتقبين .

٤ - المنافسة الشديدة بين التأمين والأوعية الادخارية الأخرى.

٥ - يعتمد تقديم خدمة التأمين اعتماداً كبيراً على العنصر البشرى المتميز، ولا يمكن فصل المنتج التأميني عن شركة التأمين بجميع أجهزتها .

٦ - أهمية الصورة الذهنية للشركة Image لدى العملاء .



شكل رقم (١)

دورة الخدمة The Service Cycle

المصدر : M. R. Grubbs & R. E. Reidenbach, Ibid., p. 16

تتطلب هذه الخصائص من العاملين بشركات التأمين ممن يتطلب أداء عملهم الاتصال المباشر بالعملاء (مثل السماسرة، أجهزة التسويق، خبراء المعاينة وتقدير الأضرار، موظفي الاكتتاب وتسوية التعويضات) تفهماً كاملاً لهذه الخصائص وانعكاسها على أهمية التدريب والتأهيل لاكتساب المهارات والسلوكيات اللازمة لتقديم خدمة متميزة للعملاء. ويبدو ذلك صحيحاً انطلاقاً من حقيقة أن هؤلاء العاملين هم المسئولون عن خلق الانطباع المبدئي عن الشركة في مواقف التعامل مع الشكاوى والمشاكل وتقديم الحلول .

ويؤكد ذلك أهمية الاكتشاف المنظم للمهارات والسلوكيات الضرورية للأداء الفعال لخدمة العملاء، وكذلك حتمية التوجه بخدمة العملاء Customer Service Oriented في شركات التأمين .

وتعرف إحدى الدراسات[٥] جودة الخدمة بأنها المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة.

وترى هذه الدراسة أن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي، والذي يقوم بتقييم الجودة هو العميل نفسه، وهو الذي يحدد العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة .



جودة الخدمة = الأداء الفعلي - توقعات العملاء

ويمكن استخدام هذه النتائج في التعرف على الأبعاد والمكونات الخاصة بالخدمة، والتي تمثل نواحي قوة أو ضعف في أداء المؤسسة الخدمية، كما تستخدم لملاحظة مدى التحسن في مستوى الجودة بمرور الوقت، ومقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين، وقياس رضا العملاء سواء على مستوى المنظمة أو قطاع الصناعة الخدمية .

وقد أوصت إحدى الدراسات(٦) بخمس مكونات أساسية لتحقيق التميز في خدمة العملاء تتمثل فيما يلي :

١ - الاستماع باستمرار وباهتمام لمطالب العملاء المتزايدة .

٢ - تكوين رؤية واضحة عن تعريف الخدمة المتميزة بأنها إرضاء لجميع توقعات العميل، ونشر هذه الثقافة في المنشأة على جميع المستويات، والتأكيد على أنها هدف كل فرد داخل المؤسسة واعتبارها مسئولية الجميع .

٣ - قيام الإدارة بوضع معايير للخدمة، وقياس أداء المنظمة طبقا لهذه المعايير .

٤ - اختيار وتدريب وتمكين العاملين من أجل تقديم خدمة متميزة والتصرف نيابة عن العميل، وليس عن الشركة، والتأكد من أن لديهم الوسائل والأدوات والمهارات والمعرفة التي يحتاجونها لحل مشاكل العميل وخدمته بالمستوى المنشود، بالإضافة إلى تشجيع وتدعيم العاملين للمبادأة والسبق لخدمة العميل To go one step beyond، وإزالة العوائق التي تمنعهم من ذلك .

٥ - تقدير ومكافأة العاملين الذين يحققون الخدمة طبقاً للمعايير المحددة، والاحتفال بمن بادروا بخطوة للأمام في اتجاه خدمة العميل، وجعلهم نماذج تُحتذى.

كما ذكرت دراسة أخرى(٧) أن التميز في خدمة العملاء يتمثل في تبنى بعض الاستراتيجيات التي تعكس المهارات والجدارات اللازمة فيمن يقدم الخدمة للعملاء، وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي :

١ - **الاستراتيجية الأولى** : إدارة العلاقة مع العملاء Manage the Relationship حيث ترى الدراسة أهمية بناء علاقة جيدة مع العملاء للأسباب التالية :

أ - إذا لم يحبك العميل فلن يحب منتجاتك .

ب - يكون من الأسهل حل المشاكل في وجود علاقات جيدة .

ج - إذا لم تكن العلاقة مع العميل جيدة، فإن هذا لن يعقد المشكلة الرئيسية فقط، وإنما يخلق مشاكل أخرى كثيرة .

وتحدد الدراسة كيفية تحقيق ذلك بالمبادرة، والإيجابية، وجعل العميل يشعر أنه عميل خاص لك .

٢ - **الاستراتيجية الثانية** : إدارة عملية تقديم الخدمة، وحل المشاكل بكفاءة، حتى لا تتحطم العلاقة التي تم بناءها مع العميل وذلك عن طريق :

أ - الاستماع والفهم .

ب - المساعدة .

ج - التعامل مع كل موقف بما فيه من عناصر جديدة.

وقد حددت هذه الدراسة ما أسمته "باللمسة السحرية" Magic Touch في خدمة العملاء، حيث لا يكفى من مقدمي الخدمة إتباع قائمة من التعليمات الصماء عن كيفية التعامل مع العملاء بشأن ما يجب عمله وقوله، فذلك يخدم النظام ولا يخدم العميل، وإنما لابد من ملاحظة ما يؤثر على إدراك العميل مثل :

- الاهتمام الموجه لشخص العميل .
- السلوك الايجابي .
- تفهم مشاعر ووجهات نظر العميل، والحقائق حول الموقف أو المشكلة .
- الاستعداد للمساعدة دائماً .

وقد ذكرت دراسة أخرى(٨) عدة مداخل وأساليب لتحسين مستوى جودة الخدمة نعرضها فيما يلي :

أ - الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث .

ب - العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات، حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل، وتدنى نظرتهم للعميل .

ج - الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي Internal Marketing، باعتبار أن العاملين هم عملاء داخليين ينبغي تحقيق الرضا الوظيفي لهم، ويكون الهدف

النهائي للتسويق الداخلي(*) هو تحفيز مقدمي الخدمة، وزيادة إدراكهم لأهمية العميل، وتحقيق العناية به، وخلق بيئة داخلية تتمتع بدرجة عالية من الحساسية بالنسبة للعميل والجهود الموجهة تجاهه، وتنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع العملاء .

د - سرعة التصدي لمشكلات العملاء .

وقد ذكرت هذه الدراسة نتائج دراسة أجريت عن درجة رضاء عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة والتصدي للمشكلات والتعامل معها، وقد جاءت النتائج على النحو التالي :

تختلف نسبة رضاء العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة ٧٦ % بالنسبة للاتصالات الهاتفية، ٤٦ % لشركات التأمين، ٣٥ % للبنوك.

يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

العلاقة بين أسلوب التعامل مع الشكوى واحتمالات إعادة الشراء

مستوى التعامل مع الشكوى	احتمال إعادة الشراء
وجود شكوى لم يتم الإفصاح عنها	٩ %
تقديم شكوى لكنها لم تحل	١٩ %
حل الشكوى بالأساليب العادية	٥٤ %
حل الشكوى بسرعة	٨٢ %

المصدر : عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٥ .

وتوضح تلك الدراسة مجموعة من الإرشادات للتعامل مع شكاوى العملاء باعتبار الشكاوى من أكثر أشكال التغذية المرتدة أو العكسية المباشرة من العملاء .

- تشجيع العميل على التقدم بالشكوى في حالة وجودها.
- تعريف العميل بأساليب وقنوات الاتصال في حالة وجود مشكلة .
- شرح ظروف وملابسات المشكلة وتقديم مبررات مقنعة للعميل .
- جعل قنوات الاتصال مع مراكز المسئولية بالشركة مفتوحة للعملاء .
- إعلام العميل بالمدى الزمني الذي يمكن أن يستغرقه حل المشكلة .
- تقديم بدائل مفيدة للعميل في حالة صعوبة حل المشكلة.
- إخبار العميل بالتطورات إذا استغرق حل المشكلة وقتاً طويلاً نسبياً .
- سرعة الاتصال بالعميل عند إيجاد حل لمشكلته .
- معاودة الاتصال بالعميل في الوقت المتفق عليه .
- أخبار العميل بالوسائل المستخدمة لمنع حدوث المشكلة مستقبلاً .
- التعامل مع العميل كإنسان وليس كرقم وثيقة عند التصدي لمشكلته .

كما أبرزت إحدى الدراسات [٩] مدى التقدم والتطور في برامج رعاية وخدمة العملاء في المؤسسات المالية البريطانية (البنوك / شركات التأمين / شركات التمويل العقاري) بهدف:

- تحديد طبيعة ومدى برامج رعاية العملاء المتوفرة في هذه المؤسسات .
- كيف تعرف هذه المنظمات "رعاية العميل"(**) Customer Care وتترجمها إلى برامج عمل مثل تدريب العاملين ومكافأتهم.
- اختبار اتجاهات الإدارة نحو دور العاملين في تقديم الرعاية للعملاء وإدراكهم لأثر ثقافة المنظمة في تقديم خدمة ذات نوعية متميزة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى تحديد عدد من الأسباب لضرورة تطوير برامج رسمية ومستمرة لخدمة العملاء . ويحدد الجدول التالي هذه الأسباب وعدد شركات التأمين التي اهتمت بكل منها :



جدول رقم (٣)

أسباب تطوير برنامج لخدمة أو رعاية العملاء

الأسباب	عدد شركات التأمين (***)	ملاحظات
• زيادة حدة المنافسة (ودخول مؤسسات أخرى في مجال تقديم الخدمة) (****)	٢ صفر	بلغ التكرار النسبي للبنوك $6/8$ بلغ التكرار النسبي للبنوك $7/8$
• خدمة العملاء تميز المنتج عما يقدمه المنافسون .	١	
• الاحتفاظ بالميزة التنافسية في مجال خدمة العملاء وتنميتها .	٤	
• العناصر الداخلية (الروح المعنوية للعاملين ذوى الاتصال بالعملاء)	١	
• زيادة توقعات العملاء	٢	لم تهتم البنوك بهذا السبب
• مستوى شكاوى العملاء	١	
• قيام المنافسين بتطوير خدمتهم	١	
• برامج خدمة العملاء تعد جزءا من الاستراتيجية الكلية للشركة		
• أسباب أخرى (وتتضمن خلق الصورة الذهنية والحفاظ عليها، وزيادة الاعتماد على الحاسوب جعل الخدمة نمطية لا تعتمد على مقدمها)	٣	اهتمت بهذه الأسباب شركات التأمين فقط

المصدر : A.M. Smith, B. R. Lewis, Ibid., P. 21.

كما حددت هذه الدراسة كذلك عدة مزايا لتطوير برامج لخدمة العملاء يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

مزايا تطوير برنامج لخدمة العملاء

المزايا	عدد شركات التأمين	ملاحظات
• الاحتفاظ بالعملاء الحاليين / تكرار التعامل / زيادة ولاء العملاء .	٤	
• زيادة المبيعات والأرباح نتيجة زيادة قاعدة العملاء عن طريق ما ينقله العملاء الحاليون عن الشركة للآخرين.	٣	
• رفع الروح المعنوية للعاملين (زيادة الرضا الوظيفي والالتزام تجاه الشركة يخفض معدلات دوران العمل ومن ثم تكاليف التعيين والتدريب)	٣ ١	
• جذب عملاء جدد	صفر	
• تحسين الصورة الذهنية للشركة		
• تقليل الأخطاء (مفهوم إدارة الجودة الشاملة)	صفر	
• التوسع في بيع تغطيات (منتجات) إضافية Cross Selling	صفر	بلغ التكرار النسبي للبنوك $6/9$
• مزايا أخرى (مثل تحديد احتياجات العملاء من خلال العلاقات معهم واقتراح المنتجات المناسبة).	صفر	بلغ التكرار النسبي للبنوك لكل من الأربع مزايا الأخيرة $3/9$

المصدر : A.M. Smith, B. R. Lewis, Ibid., P.23.



وفى النهاية فقد توصلت هذه الدراسة إلى العناصر الهامة في تقديم خدمة العملاء ذات النوعية المتميزة . هذه العناصر يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

العناصر الهامة في تقديم خدمة العملاء المتميزة

العناصـــر	عدد شركات التأمين	ملاحظات
• السمات الشخصية للعاملين (مثل لطيف، ذكي، ودود، مطمئن، روح الصداقة، نزاع للمساعدة، الاستجابة الإيجابية، روح التعاطف) .	٥	روح التعاطف هامة في مواقف التعامل مع الشكاوى وتسوية التعويضات، خاصة أنه في ظل الميكنة المتزايدة يحتاج العميل للشعور بالاهتمام الفردي وليس بأنه مجرد رقم لوثيقة. بلغ التكرار النسبي لهذا العنصر في البنوك ٦/٩
• توفر المعرفة والمعلومات عن المنتجات والإجراءات لدى العاملين .	٢	
• السرعة والكفاءة والدقة .	٤	
• النظم والإجراءات .	٢	يجب إعداد النظم والإجراءات لمصلحة العملاء وليس المؤسسة، وأن تتسم بالمرونة والبعد عن البيروقراطية والاعتمادية وعدم الخطأ. التكرار النسبي في البنوك ٣/٩
• مدى الراحة التي يحققها تصميم مكان استقبال العملاء، ومراعاة النواحي النفسية والجو العام الايجابي والبيئة المحيطة .	صفر	
• تشكيلة المنتجات .	١	التكرار النسبي ضئيل بسبب تشابه المنتجات التي تقدمها شركات التأمين المختلفة .
• أثر التكنولوجيا .	صفر	تمثل هذا الأثر في تحسين السرعة والكفاءة والدقة، ولكن في نفس الوقت حدثت زيادة متزامنة في توقعات العملاء. أما في البنوك، فقد بلغ التكرار النسبي ٢/٩، حيث استخدام التكنولوجيا مثل ATM فصل الخدمة عن مقدمها، مما خفض فرص Cross Selling وفرص التأثير في نفس العملاء وخلق انطباع لديهم بتحسن الخدمة.

المصدر : A. M. Smith, B. R. Lewis, Ibid., p. 27.

مشكلة الدراسة :

بالرغم من أن رضا العملاء قد يبدو مفهوما بسيطا إلا أن البحث بشكل منهجي سليم في هذا المجال هو اتجاه حديث نسبياً في كثير من الصناعات .

وتتمثل المشكلة الرئيسية أو التساؤل الرئيسي للدراسة في التعرف على أهمية ومستوى أداء المهارات والجدارات الحاكمة Skills & Competencies والمطلوبة للعاملين في شركات التأمين ممن يتطلب أداء عملهم الاتصال المباشر بالعملاء (من سماسرة، ورجال البيع (المنتجين)، وخبراء المعاينة، وخبراء تقدير الأضرار، وموظفي الاكتتاب، وموظفي تسوية التعويضات)، وذلك حتى يستطيعوا تقديم خدمة متميزة للعملاء تحقق لهم الرضا، وتعطى للشركة ميزة تنافسية في السوق .

وتنبع المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة من إغفال الكثير من شركات التأمين والمؤسسات المالية والمصرفية للجودة المتميزة لخدمة العملاء كأحد الأسلحة التنافسية بدلاً من



حصر المنافسة في الأسعار والتكاليف (المنافسة السعرية) .

ويمكن ترجمة هذه المشكلة الرئيسية أو التساؤل الرئيسي للدراسة في عدد من التساؤلات البحثية التالية :

١ - ما هي المهارات والجدارات الحاكمة المطلوبة في موظفي شركات التأمين لكي يقوموا بتقديم خدمة متميزة للعملاء ؟
٢ - ما هي أهمية هذه الجدارات والمهارات من وجهة نظر العاملين ومن وجهة نظر العملاء؟
٣ - ما هو مستوى الأداء الفعلي ودرجة الكفاءة والاقتدار في ممارسة تلك المهارات والجدارات في الواقع العملي، وذلك من وجهة نظر كل من العاملين و العملاء ؟
٤ - ما هي الفجوة أو درجة الانحراف بين مستوى الأهمية ومستوى الأداء بالنسبة لهذه المهارات من وجهه نظر العاملين ومن وجهة نظر العملاء ؟
٥ - هل يؤثر مستوى الخدمة المقدمة للعميل على الصورة التي ينقلها العملاء عن الشركة إلى الآخرين من معارفهم؟
٦ - هل تؤثر الخدمة المتميزة في شركات التأمين على استمرارية وتكرار التعامل مع الشركة؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي :

١ - تحديد المهارات والجدارات Competencies الضرورية والمطلوبة من أجل تقديم خدمة فعالة لعملاء شركات التأمين، وذلك من وجهة نظر كل من العملاء ومقدمي الخدمة .
٢ - تقييم درجة الكفاءة في أداء وممارسة هذه المهارات في التعامل مع العملاء، من وجهة نظر كل من العملاء ومقدمي الخدمة .
٣ - تحديد الفجوة بين أهمية المهارات والكفاءة في أدائها وممارستها من وجهة نظر كل من العملاء ومقدمي الخدمة، لاكتشاف الاختلاف بين وجهة نظر الفريقين.
٤ - اختبار أثر خدمة العملاء على سلوك المستهلك من حيث نقل خبرته للآخرين؛ وتكرار التعامل مع الشركة.
٥ - تحديد الارتباط بين نتائج الدراسة والخصائص الديموجرافية للعملاء ولمقدمي الخدمة .
٦ - تقديم مجموعة من التوصيات لشركات التأمين تفيد في تحسين مستوى تقديم الخدمة للعملاء من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية، بما يحقق لشركات التأمين ميزة تنافسية.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية :

١ - تعد من الدراسات الرائدة في مجال التطبيق على شركات التأمين المصرية، حيث أمام شركات التأمين المصرية مجالاً واسعاً لتطوير وتحسين مستوى أداء الخدمة .
٢ - تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التميز في خدمة العملاء كأساس لتحقيق ميزة تنافسية، في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة، من فتح للأسواق، ودخول شركات التأمين العالمية للسوق المحلية .
٣ - أهمية خدمة العملاء لمنظمات إنتاج الخدمات، وبصفة خاصة خدمة التأمين ذات الطبيعة المتميزة كخدمة مستقبلية، يرتبط الحصول على أداء شركة التأمين بتحقق أحداث احتمالية .
٤ - يزيد من أهمية هذه الدراسة أن المستهلك في هذا العصر أصبح أكثر ثقافة، وأكثر قدرة على المقارنة والاختيار خاصة في ضوء تعدد مقدمي الخدمة التأمينية المتنافسين.
٥ - يؤكد أهمية الدراسة ما يحققه تقديم خدمة متميزة للعملاء من مزايا للمؤسسة تتمثل فيما يلي :
أ - تحقيق ميزة تنافسية في مواجهة المنافسين .
ب - تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء .
ج - إتاحة الفرصة لتقاضى أسعار وعمولات أعلى .
د - قدرة متزايدة على الاحتفاظ بالعملاء .
ه - فرص أكبر لبيع خدمات تأمينية إضافية .
و - الخدمة المتميزة تجعل من العملاء "رجال بيع" للشركة في توصية عملاء جدد من الزملاء والأصدقاء والمعارف.
٦ - يضيف إلى أهمية الدراسة أنها تختبر أهمية مهارات خدمة العملاء وكفاءة أدائها من وجهة نظر كل من العملاء ومقدمي الخدمة، أي دراسة طرفي المبادلة (العرض والطلب).
٧ - تعنى الدراسة بالأثر الذي يتركه مقدمي الخدمة في نفس العملاء بخصوص انطباعاتهم عن الشركة، وأثر ذلك على استمرارهم في التعامل مع الشركة .
٨ - يؤكد أهمية الدراسة ما ذكرته إحدى الدراسات[١٠] من



أسباب لأهمية الخدمة المتميزة للعملاء حددتها الدراسة في أربعة أسباب هي :

أ - نمو صناعة الخدمات .

ب - زيادة حدة المنافسة .

ج - الفهم العميق للعميل .

د - الأثر الاقتصادي لخدمة العميل .

وذكرت هذه الدراسة شركات التأمين ضمن قائمة المنشآت التي تستفيد من خدمة العملاء .

وجملة القول أن أساس أهمية هذه الدراسة يتمثل في دور العامل الإنساني في تقديم الخدمة، الأمر الذي يؤدى إلى ضرورة تحديد مجموعة المهارات والجدارات التي تمكن شركات التأمين من تنمية مواردها البشرية اللازمة لتقديم خدمة متميزة لعملائها، حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية في ظل سوق ازدادت فيه حدة المنافسة وعدد المنافسين .

فروض الدراسة :

يمكن صياغة فروض الدراسة بهدف التحقق من وجود اختلافات معنوية بين الأهمية ومستوى الأداء الفعلي لمجموعة من المهارات المراد اختبارها من وجهتي نظر العملاء والعاملين مقدمي الخدمة، وقد تم صياغة الفروض في صورة فرض العدم على الوجه التالي :

١ - لا يوجد اختلاف معنوي بين أهمية المهارات المختلفة من وجهة نظر كل من العملاء والعاملين مقدمي الخدمة.

٢ - لا يوجد اختلاف معنوي بين مستوى الأداء الفعلي لهذه المهارات من وجهة نظر كل من العملاء والعاملين مقدمي الخدمة.

٣ - لا يوجد اختلاف معنوي بين الأهمية ومستوى الأداء لهذه المهارات من وجهة نظر العملاء.

٤ - لا يوجد اختلاف معنوي بين الأهمية ومستوى الأداء لهذه المهارات من وجهة نظر العاملين مقدمي الخدمة .

٥ - لا يوجد اختلاف معنوي بين أثر مستوى الخدمة على استمرارية التعامل مع الشركة من وجهة نظر العملاء والعاملين مقدمي الخدمة .

٦ - لا يوجد اختلاف معنوي بين أثر مستوى الخدمة على الصورة التي ينقلها العملاء عن الشركة للآخرين من وجهة نظر العملاء والعاملين مقدمي الخدمة .

منهجية الدراسة :

يمثل البحث دراسة وصفية، بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالات Case Study (بديلاً عن الأسلوب الإحصائي Survey)، ويتميز أسلوب دراسة الحالات بالدراسة المتعمقة لعدد محدود من المفردات، ولكن بالتركيز على عدد كبير من المتغيرات .

وقد ركزت الباحثة على شركة مصر للتأمين كمجال للدراسة لعديد من الاعتبارات نوجزها فيما يلي(١١) :

١ - يبلغ نصيب الشركة من الأقساط التجارية لعمليات تأمينات الأشخاص السارية في نهاية العام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ نسبة ٣١% من حجم السوق .

٢ - يبلغ نصيب الشركة من صافى أقساط فروع التأمينات العامة (الاكتتاب المباشر + إعادة التأمين الوارد - إعادة التأمين الصادر) في نهاية نفس العام نسبة ٣٥,٦% من حجم السوق .

٣ - تبلغ جملة الأصول بميزانية الشركة في نهاية عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ ٣٨,٦% من جملة أصول شركات التأمين العاملة بالسوق .

٤ - الانتشار الجغرافي : حيث تقسم الشركة الجمهورية إلى ثمانية مناطق يتبع كل منها عدد من الفروع المنتشرة جغرافياً بحيث تغطى كافة أنحاء الجمهورية.

٥ - تزاول الشركة كافة فروع تأمينات الأشخاص وتكوين الأموال، وكذلك التأمينات العامة بكافة فروعها من حريق، نقل، تأمين بحري (أجسام سفن وبضائع) وطيران، وحوادث، وسيارات، وتأمين هندسي، وبترول، وتأمين طبي .

٦ - حصول الشركة على شهادة ISO 9001، الأمر الذي يعكس التميز في الأداء .

أولاً : أنواع البيانات ومصادرها :

اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة في مجال خدمة العملاء لتحديد مجموعة من المهارات والجدارات Set of Skills & Competencies اللازمة لضمان تقديم خدمة فعالة ومتميزة للعملاء، لضمان تحقيق رضائهم، وذلك حتى يتم اختبار أهمية هذه المهارات، ومدى الكفاءة في ممارستها .

وبالإضافة إلى الدراسات السابقة تم تحليل الوظائف -



في حدود مجال تطبيق الدراسة - التي تتضمن اتصال مقدمي الخدمة بالعملاء، كما تم الاستعانة برأي المسئولين والخبراء في الشركة محل الدراسة، من خلال مقابلات شخصية قامت بها الباحثة، حيث تم إطلاعهم وأخذ رأيهم في نوعية المهارات والجدارات المطلوبة فيمن يتعامل مباشرة مع عملاء الشركة.

وقد أسفر ذلك عن تحديد تسعة مهارات أو مجالات أساسية للجدارة والكفاءة يتوقع أهميتها للأداء الناجح لمقدمة الخدمة .

وقد تم تحليل كل من هذه المهارات الأساسية وترجمتها في صورة عدد من السلوكيات Behaviors المتوقع أن تكون ذات تأثير فعال بالنسبة للخدمة المتميزة للعملاء [١٢].

ويوضح الجدول التالي المهارات وأرقام العبارات الدالة على السلوكيات التي تعكس كلاً من هذه المهارات في قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٦)

المهارات والسلوكيات الفعالة في خدمة العملاء

م	المهارات	أرقام العبارات في قائمة الاستقصاء
١	الاستعداد الجيد والتهيؤ لقابلة العميل	١ - ٥
٢	جعل العميل يشعر بأهميته	٦ - ٩
٣	الاستماع الجيد والاستجابة لمشاعر العملاء	١٠ - ١٣
٤	تلقى أفكار العملاء وتقديم المقترحات لهم	١٤ - ١٦
٥	التعبير عن الشكر والامتنان للعميل	١٧ - ٢٠
٦	توضيح كافة التفاصيل المتعلقة بالموقف أو المشكلة التي يواجهها العميل .	٢١ - ٢٣
٧	الوفاء ليس فقط باحتياجات وتوقعات العميل بل تقديم ما يفوق تلك التوقعات أحياناً.	٢٤ - ٢٧
٨	التأكد من رضاء العميل قبل مغادرته الشركة	٢٨ - ٢٩
٩	المتابعة من جانب الموظف والرغبة في إتمام العمل حتى النهاية	٣٠-٣٢

يتضح مما سبق أن البيانات اللازمة للدراسة هي بيانات أولية (المهارات اللازمة لتقديم خدمة فعالة ومتميزة للعملاء) يتم جمعها باستقصاء مفردات عينة الدراسة . بالإضافة إلى بعض البيانات الديموجرافية لأهداف التحليل الإحصائي .

ثانياً : مجتمع البحث وعينة الدراسة :

١ - تم اختيار فرع تأمين الحريق كنشاط تأميني له خصوصية في الاتصال والتفاعل Interaction بين العملاء ومقدمي الخدمة، وتم التركيز على وظيفتي الاكتتاب وتسوية التعويضات لنفس السبب .

٢ - **يتمثل مجتمع الدراسة في فئتين :**

أ - **مجتمع مقدمي الخدمة** : ويتمثل في جميع موظفي الاكتتاب والتعويضات والمشرفين عليهم بالشركة محل الدراسة في فرع تأمين الحريق . بوصفهم الأكثر تعاملاً بشكل مباشر مع العملاء .

ب - **مجتمع العملاء** : ويشمل جميع المؤمن لهم من الأفراد والمنشآت لدى الشركة في فرع تأمين الحريق، ويتوفر لدى إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشركة إطار كامل بهؤلاء العملاء، يشمل كافة المعلومات عنهم من حيث الاسم، العنوان، نوع النشاط (للعملاء من غير الأفراد)، ومبلغ التأمين، وقيمة القسط السنوي .

٣ - **عينة الدراسة :**

أ - عينة مقدمي الخدمة : تم اختيار المركز الرئيسي للشركة ومنطقتي القاهرة الشمالية والجنوبية [١٣] كعينة ممثلة لمناطق الشركة في محافظات الجمهورية، وذلك لأن المسئولين بالشركة أفادوا بأن سياسة الشركة في اختيار وتدريب العاملين لا تختلف باختلاف المناطق . أما الاكتفاء بالمناطق دون الفروع فيرجع إلى أن عمليات التعاقد وتسوية التعويضات تتم فقط في المناطق، أما الفروع فتقوم فقط بأعمال تحصيل الأقساط ومتابعة المنتجين، واعتمدت الدراسة على الحصر الشامل للعاملين الذين

تنطبق عليهم شروط الدراسة في هذه المناطق وذلك لمحدودية عددهم والذي بلغ ٣٥ موظفا من موظفي خدمة العملاء .

ب - عينة العملاء : تم اختيار عينة عشوائية بسيطة باستخدام الإطار المتوفر لدى الشركة بعملاء تأمين الحريق لدى المركز الرئيسي ومنطقتي شمال وجنوب القاهرة يبلغ حجمها ١٥٠ مفردة من إجمالي ٨٧٥٠ عميلا يمثلون ٥٠ % من عملاء تأمين الحريق على مستوى الشركة (في تاريخ الحصول على البيانات مايو ٢٠٠٤) .

وتتمثل وحدة المعاينة في الفرد المؤمن له، أو المسئول الممثل للمنشأة في التعامل مع شركة التأمين في مرحلة التعاقد وتسوية التعويضات بالنسبة للعملاء غير الأفراد (المنشآت) .

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة في تصميم الاستقصاء، وتطويعه ليتناسب مع خصائص خدمة التأمين . وقد تم تصميم الاستقصاء من جزئين لتحديد المهارات اللازمة لتقديم خدمة فعالة ومتميزة للعملاء، وتقييم أثر خدمة العملاء على الشركة من حيث قراراتهم باستمرار التعامل مع الشركة أو نقل خبرتهم في التعامل مع الشركة إلى الآخرين من الأصدقاء والمعارف .

وقد تم تصميم نسختين متماثلتين من الاستقصاء أحدهما للعملاء والأخر للعاملين مقدمي الخدمة، مع أخذ كل من طبيعة المجتمعين في الاعتبار عند صياغة تعليمات الإجابة والخصائص الديموجرافية، ولكن باستخدام نفس مدرج القياس Rating Scale للعينتين .

(مرفق نسخة من الاستقصاءين بملاحق الدراسة) .

تجربة واختبار قائمة الاستقصاء *Pilot test*

قامت الباحثة باختبار قائمة الاستقصاء بعرضها على بعض المسئولين بالشركة محل الدراسة، للتأكد من وضوح التعليمات الخاصة بكيفية الإجابة، ووضوح العبارات الواردة بالأسئلة، وكفاية المهارات المطلوبة لخدمة العملاء. وقد أسفر ذلك عن بعض التعديلات الضئيلة .

رابعاً : أساليب تحليل البيانات :

١ - الإحصاء الوصفي :

تم استخدام الوسط الحسابي المرجح لحساب متوسط إجابات المستقصى منهم على مقياس ليكرت المدرج لكل عبارة من العبارات الواردة بالاستقصاء، مع حساب الانحراف المعياري لكل منها ليعكس مدى الاتساق بين إجابات مفردات العينة .

وتم استخدام النسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة ديموجرافيا .

٢ - الإحصاء التحليلي :

تم اختبار صحة فروض الدراسة باستخدام اختبار t ذو الطرفين لعينتين منفصلتين، وذلك بهدف اختبار معنوية الفروق بين متوسطي عينتي الدراسة (عينة العملاء، عينة مقدمي الخدمة) بالنسبة لكل من المهارات التسعة محل الدراسة، وكذلك بالنسبة لأثر مستوى الخدمة على الشركة سواء من حيث قيام العميل بنقل خبرته في التعامل مع الشركة إلى الآخرين، أو من حيث قراره بتكرار التعامل مع الشركة، وذلك باستخدام مستوى معنوية ٥ % .

نتائج الدراسة :

أولاً : مستوى الإدراك لأهمية مهارات الخدمة المتميزة وكفاءة الأداء :

يوضح جدول (٧) نتائج الدراسة الميدانية بخصوص متوسط الأهمية وكفاءة الأداء لكل من المهارات التسعة التي تم اختبارها، وذلك من وجهة نظر كل من عينة العملاء، وعينة مقدمة الخدمة [١٤].



جدول رقم (٧)

متوسط الأوزان للأهمية والكفاءة في أداء المهارات السلوكية التي تم اختبارها من وجهة نظر كل من العملاء وموظفي الخدمة

م	المهارات	الأهمية		كفاءة الأداء	
		العملاء	مقدمو الخدمة	العملاء	مقدمو الخدمة
١	الاستعداد الجيد والتهيؤ لمقابلة العميل	٤,٤	٤,٤	٤,٠	٤,٣
٢	جعل العميل يشعر بأهميته	٣,٨	٣,٧	٣,٤	٤,١
٣	الاستماع الجيد والاستجابة لمشاعر العملاء	٣,٧	٣,٦	٣,١	٣,٧
٤	تلقي أفكار العملاء وتقديم المقترحات لهم	٤,١	٣,٧	٣,٥	٣,٩
٥	التعبير عن الشكر والامتنان للعميل	٣,٨	٣,٣	٣,٠	٣,٧
٦	توضيح كافة التفاصيل المتعلقة بالموقف أو المشكلة التي يواجهها العميل	٣,٩	٤,٠	٢,٠	٤,٠
٧	الوفاء ليس فقط باحتياجات وتوقعات العميل بل تقديم ما يفوق تلك التوقعات أحيانا	٤,٠	٣,٩	٢,٧	٣,٩
٨	التأكد من رضا العميل قبل مغادرته الشركة	٣,٩	٣,٦	١,٥	٣,٨
٩	المتابعة من جانب الموظف والرغبة في إتمام العمل حتى النهاية	٤,٠	٤,٢	٢,٠	٤,٠

المصدر : نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

- تم قياس مستوى الأهمية وكفاءة الأداء بالاعتماد على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط حيث (٥) تشير إلى هام جداً ويشير (١) إلى غير هام على الإطلاق، كما يشير (٥) في كفاءة الأداء إلى التميز ويشير الرقم (١) إلى عدم التميز .

وتتضح من الجدول النتائج التالية :

١ - تراوحت متوسطات أوزان إدراك الأهمية للمهارات من وجهة نظر كل من العملاء ومقدمي الخدمة بين ٣,٣، ٤.٤ أي بين فئة هامة، وهامة جداء بما يعنى اتفاق الفريقين على أهمية هذه المهارات في تقديم الخدمة المتميزة والفعالة للعملاء . بينما كان من المتوقع مسبقاً حصول بعض المهارات على درجات أهمية اقل، وتشير هذه النتيجة إلى أن وظيفة خدمة العملاء تتطلب تنمية كثير من المهارات والسلوكيات لتحقيق التميز في أدائها .

٢ - تراوحت متوسطات أوزان تقييم كفاءة الأداء للمهارات التسعة من وجهة نظر العملاء بين ١,٥، ٤ وهذه تقع في المقياس المستخدم بين فئة " لا تمارس إطلاقا بكفاءة وتميز " وفئة " تمارس بكفاءة وتميز في أغلب الأحيان " .

٣ - تراوحت متوسطات أوزان تقييم كفاءة الأداء من وجهة نظر مقدمي الخدمة بين ٣,٧ ، ٤,٣ أي بين "كثيرا ما تمارس بكفاءة وتميز"، "تمارس بكفاءة وتميز في أغلب الأحيان" بما يعنى أنهم بالرغم من عدم التشدد في الحكم على أنفسهم، إلا أنهم يدركون الحاجة إلى التحسن .

ثانيا : اختبار صحة الفروض :

باستخدام اختبار t لمعنوية الفروق بين متوسطات الأوزان للعينتين (عينة العملاء وعينة مقدمي الخدمة) بهدف اختبار صحة فروض الدراسة تبين ما يلي :

١ - الفروق بين متوسطات إدراك الأهمية من وجهة نظر العملاء ومن وجهة نظر مقدمي الخدمة ليست فروقاً جوهرية إحصائيا (بمستوى معنوية ٥ %)، بما يثبت صحة الفرض الأول للدراسة .

٢ - تختلف متوسطات تقييم كفاءة الأداء لكل من المهارات التسعة من وجهة نظر العملاء عنها من وجهة نظر مقدمي الخدمة اختلافاً معنوياً، بما يثبت عدم صحة فرض العدم الثاني للدراسة وقبول الفرض البديل له .

٣ - وجود اختلاف معنوي بين متوسطات إدراك الأهمية وتقييم كفاءة الأداء لكل من المهارات التسعة من وجهة نظر العملاء، بما يثبت عدم صحة فرض العدم الثالث للدراسة، وقبول الفرض البديل له .

٤ - عدم وجود اختلافات معنوية إحصائيا بين متوسطات إدراك الأهمية وتقييم كفاءة الأداء لكل من التسعة مهارات من وجهة نظر مقدمي الخدمة، بما يثبت صحة الفرض الرابع للدراسة، وهى نتيجة متوقعة .

ثالثا : أثر الخدمة الجيدة للعملاء على الشركة :
Impact of Customer Service

وقد تم قياس هذا الأثر من جانبين :

١ - أثر مستوى الخدمة على استمرارية التعامل مع الشركة :

من الجدول رقم (٨) يتضح أن متوسط أوزان إدراك أثر الخدمة الجيدة على قرار العميل بتكرار التعامل مع الشركة بلغ ٤,٦ من وجهة نظر العملاء، كمل بلغ ٤,٩ من وجهة نظر مقدمي الخدمة، ويقع كل من المتوسطين في فئة " اثر كبير " ولا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين (باستخدام اختبار t لمعنوية الفروق وبمستوى معنوية ٥ %) وهذا يعنى صحة فرض العدم الخامس من فروض الدراسة .

٢ - أثر مستوى الخدمة في نقل تجربة وخبرة العملاء إلى الآخرين من معارف وأصدقاء :

أوضحت نتائج الدراسة، أن نوعية الخدمة التي يتلقاها العميل تؤثر في نقل تجربته في التعامل مع الشركة إلى الآخرين :

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن متوسط هذا الأثر يقع في حالة الخدمة المتميزة والخدمة المعقولة في فئة " أحياناً " ولا يختلف الفرق بين المتوسط من وجهة نظر العملاء عنه من وجهة نظر مقدمي الخدمة اختلافا جوهريا (باستخدام اختبار t وبمستوى معنوية ٥%) .

أما في حالة الخدمة غير الجيدة فإن وجهتي النظر تختلفان اختلافاً جوهرياً (باستخدام اختبار t وبمستوى معنوية ٥ %) .

وتقع متوسطات إجابات العملاء في فئة " باستمرار " أما إجابات مقدمي الخدمة فتقع متوسطاتها في فئة " أحيانا " وبذلك نرفض فرض العدم السادس للدراسة ونقبل الفرض البديل له.

والواقع أن هذه النتيجة لافتة للنظر، حيث أنها تعنى أن مقدمي الخدمة أقل إدراكاً لاحتمال قيام العملاء بنقل تجربتهم في التعامل مع الشركة بسبب الخدمة غير الجيدة للآخرين، وهذا يعكس اعتقاد تشير إليه لافتة يستخدمها بعض مقدمي الخدمة تنص على الأتي :

" إذا سعدت بخدمتنا فأخبر الآخرين، وإذا كانت لك شكوى فأخبرنا نحن " .

جدول رقم (٨)

أثر خدمة العملاء على تكرار التعامل مع الشركة (*)

متوسط الوزن من وجهة نظر العملاء	متوسط الوزن من وجهة نظر مقدمى الخدمة
٤,٦	٤,٩

المصدر : نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة .

* تم القياس على مدرج ليكرت ذي الخمس نقاط حيث يشير الرقم (٥) إلى أثر كبير جداً، الرقم (١) لا أثر على الإطلاق .

جدول رقم (٩)

أثر مستوى الخدمة في نقل العميل خبرته في التعامل مع الشركة للآخرين (*)

مستوى الخدمة	متوسط الأثر في نقل الخبرة للآخرين	
	من وجهة نظر العملاء	من وجهة نظر مقدمي الخدمة
خدمة متميزة Outstanding	٢,٦	٢,٥
خدمة معقولة Adequate	٢,١	٢,٠
خدمة غير جيدة Poor	٢,٩	٢,١

المصدر : نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة .

• تم القياس على مدرج ليكرت ذي الثلاث نقاط حيث يشير الرقم (٣) إلى باستمرار، الرقم (١) إلى " لا يخبر أحد إطلاقاً ".



رابعا : التوصيف الديموجرافي لعينة الدراسة (مقدمي الخدمة) (*****) :

جدول رقم (١٠)

التوصيف الديموجرافي لعينة مقدمي الخدمة

السمة	البيان	النسبة في العينة
الوظيفة	- أخصائي ثالث	٦٠ %
	- أخصائي ثان	٢٨ %
	- رئيس قسم	١٢ %
السن	- ٣٥ سنة	٢٥ %
	- ٥٠ سنة	٦٩ %
	- ٦٠ سنة	٦ %
الجنس	- ذكور	٨٢ %
	- إناث	١٨ %
الدخل الشهري	- ١٠٠٠	٨٣ %
	- ٢٠٠٠	١٧ %
المؤهل الدراسي	- جامعي	٣٩ %
	- دراسات عليا	٦١ %
مدة الخبرة في وظائف خدمة العملاء	- ٥ سنوات	١٧ %
	- ١٠ سنوات	٨ %
	- أكثر من ١٠سنوات	٧٥ %
الحصول على تدريب في مجال خدمة العملاء	- نعم	٦٠ %
	- لا	٤٠ %

يتضح من الجدول رقم (١٠) السابق :

إنه في حدود عينة الدراسة فإن وظائف الاكتتاب وتسوية التعويضات في فرع تأمين الحريق " وهى أكثر الوظائف احتكاكاً بالعملاء "Interaction" تسندها الشركة لعاملين يتسمون غالباً بما يلي :

- يشغلون في السلم الوظيفي وظيفة أخصائي ثالث .
- تتراوح أعمار أغلبهم بين ٣٥-٥٠ سنة .
- معظمهم من الذكور .
- لا يتجاوز دخلهم الشهري ١٠٠٠ جنيه .
- معظمهم من الحاصلين على دراسات عليا بعد الشهادة الجامعية.
- يتوافر لمعظمهم مدة خبرة في الوظيفة تزيد عن ١٠ سنوات.
- حرص الشركة على حصول غالبيتهم على تدريب في مجال خدمة العملاء .

توصيات الدراسة :

يمكن تقديم التوصيات التالية من واقع نتائج الدراسة :

١ – الاهتمام بالاكتشاف المنظم للمهارات والسلوكيات الضرورية للأداء الفعال لتقديم خدمة متميزة للعملاء، وذلك من خلال الدراسة المستمرة لرغبات العملاء والمتابعة المستمرة لحاجاتهم وتوقعاتهم .

ويمكن أن يتم ذلك لكل فئة من فئات العملاء على حدة، حيث قد تختلف المهارات اللازمة للتعامل مع العملاء من الأفراد عن تلك اللازمة للتعامل مع العملاء من المنشآت الكبيرة مثلاً، أو من فرع تأمين لآخر وهكذا (******).

٢ – يمكن أن تشكل مجموعة المهارات التي تم اختبارها الأساس لمدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية للعاملين الذين يتطلب عملهم الاتصال بالعملاء، حيث يمكن استخدام بعض هذه المهارات كملامح للاختيار أو لتصميم برامج للتدريب أو نظم تقييم الأداء للعاملين.

٣ – تمكين العاملين ذوى الاتصال بالعملاء Empowerment، وتفويض صلاحيات تسمح لهم بالتجاوز أحياناً من أجل خدمة عميل كبير أو تقديم أمور غير عادية بهدف تحقيق إرضاء العملاء . وفى هذا الخصوص تبدو بوضوح

أهمية اللامركزية .

٤ - برامج خاصة للتدريب للعاملين الذين يتطلب أداء عملهم الاتصال بالعملاء بشكل منتظم، وفى صورة برامج طويلة المدى تسمح باكتساب المهارات، وإقناع العاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية بأنفسهم، وتضمين هذه البرامج موضوعات مثل : خلق ولاء العملاء للشركة ولمنتجاتها، والعوامل السيكولوجية (الدوافع السلوكية) لرضا العملاء، وأساليب التعامل مع كبار العملاء، وكيفية التعامل مع العميل عند الغضب وعدم الرضا، والتسويق القائم على علاقة طويلة الأجل Relationship Marketing واستخدامه كوسيلة فعالة للاحتفاظ بالعملاء وتعظيم ولائهم.

٥ - الاهتمام بمكافأة وتحفيز هؤلاء العاملين بما يرفع روحهم المعنوية، حيث ينعكس ذلك على تعاملهم مع العملاء، وذلك من خلال نظم المكافآت وبرامج وأساليب للتقدير، وتحديد أسماء أبطال الخدمة Service Heroes والإعلان عن ذلك لتحفيز الآخرين.

٦ - ابتكار آليات جديدة لقياس درجة رضاء العملاء بشكل مستمر من خلال بعض المؤشرات مثل الشكاوى، خطابات الشكر، نتائج البحوث، الربحية، معدلات الاحتفاظ بالعملاء، معدلات فقدان العملاء غير الراضين (البحث في أسباب إلغاء وثائق التأمين)، تحديد العملاء الذين يحتمل تحولهم عن الشركة إلى المنافسين .

٧ - نشر ثقافة الجودة المتميزة في خدمة العملاء على كل المستويات بالشركة، والتأكيد على فلسفة أن " خدمة العملاء مسئولية الجميع " وتغيير توجه الشركة إلى التوجه بالتسويق أو بالخدمة أو بالعميل، وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات المستمرة والمشاركة في برامج التدريب التي تعقد في هذا المجال .

٨ - تصميم نظم للحصول على تغذية مرتدة فعالة Feedback ضمن النظام الكلى لخدمة العملاء في الشركة .

٩ - مراجعة أداء الوحدة التنظيمية المسئولة عن خدمة العملاء في الشركة وتحليل نقاط القوة والضعف وفرص وتحديات تحسين مستوى الخدمة، وتتناول المراجعة العناصر البشرية العاملة في هذه الوحدة والموارد المادية والمعلوماتية المتاحة لها . وباختصار كيفية تفعيل أداء هذه الوحدة .

هوامش البحث

(1) Alan Dutka, AMA Handbook for Customer Satisfaction, NTC Business Books, Illinois, 1994, P vii .

(2) أحمد عارفين، تسويق الخدمات التأمينية، مجلة مصر للتأمين، العدد ٦١، يناير ٢٠٠٣.

(3) Alan Dutka, Ibid., PP. 1-5.

(4) M. Ray Grubbs & R. Eric Reidenbach, Customer Service - Lessons from the Banking Wars, Chicago, Illinois, Bankers Publishing Company, 1991, pp. 1-16.

(5) عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ٢٣٥ .

(6) Ron Zemke, Competing Through Customer Service, Nathan / Tyler, 1988, pp.7-9.

(7) Price Pritchett, Service Excellence, Pritchett & Associates, Inc., Dallas, Texas, 1994, pp. 15-27.

(8) عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٢ - ٣٦٥ .

(*) تتمثل جهود التسويق الداخلي في مجالات اختيار الكفاءات، والتدريب، وخطط الحوافز والمكافآت، وبيئة العمل المشجعة على العطاء والتي تنمى الولاء، ونظم تقييم الأداء العادلة والموضوعية.

(9) Anne M. Smith & Barbara R. Lewis, Customer Care in Financial Service Organizations, IJBM 7,5, 1989, pp. 13-27.

(**) تذكر الدراسة أن استخدام مصطلح "رعاية العملاء" في بعض المنشآت يهدف إلى توسيع النطاق، حيث تمثل خدمة العملاء أحد عناصر رعاية العملاء .

(***) العدد الكلى للشركات في عينة الدراسة خمس شركات .

(****) مثل قيام بعض مقدمي الخدمات الطبية (المستشفيات) بتقديم برامج للتأمين الصحي .

(10) William B. Martin, Quality Customer Service, Crisp Publication, Inc., California, 3 rd ed., 1993, P. 10.

(11) الهيئة المصرية للرقابة على التأمين، التقرير السنوي، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.

(12) قائمة الاستقصاء في ملاحق الدراسة تتضمن مجموعة السلوكيات المطلوب اختبارها .

(13) تقسم الشركة الجمهورية إلى ثمان مناطق بكل منها مكتب رئيسي يتبعه عدد من الفروع تغطى المنطقة. هذه المناطق هي: القاهرة الشمالية، القاهرة الجنوبية، الإسكندرية، وسط وغرب الدلتا، وشرق الدلتا، ومنطقة قناة السويس، وشمال ووسط الوجه القبلي، وجنوب الوجه القبلي.

(14) $t = \dfrac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{\sqrt{S_1^2 / N_1 + S_2^2 / N_2}}$

(*****) لم يتوفر للباحثة البيانات الديموجرافية لعينة العملاء باعتبارها بيانات سرية .

(******) لم تتمكن الباحثة من اختبار العلاقات بين إدراك الأهمية أو تقييم الأداء للمهارات المختلفة وبين السمات الديموجرافية للعملاء لعدم إمكانية الحصول على البيانات الديموجرافية للعملاء باعتبارها بيانات سرية.



مراجع الدراسة

١) الحداد، عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٩ .
٢) عارفين، أحمد، تسويق الخدمات التأمينية، مجلة مصر للتأمين، العدد ٦١، يناير ٢٠٠٣ .
3) Dutka, Alan, AMA Handbook for Customer Satisfaction, NTC Business Books, Illinois USA, 1994.
4) Grubbs, M. Ray, and Reidenbach, R. Eric, Customer Service Renaissance: Lessons from the Banking Wars, Bankers Publishing Company, Chicago, Illinois, 1991.
5) Martin, William B., Quality Customer Service, Crisp Publications, Inc., California, 3rd ed., 1993.
6) -----, Managing Quality Customer Service, Crisp Publications, Inc., California, 1989.
7) Pritchett, Price, Service Excellence, Pritchett & Associates, Inc., Dallas, Texas, 1994.
8) Smith, Anne M., and Lewis, Barbara R., Customer Care in Financial Organizations, International Journal of Bank Marketing, Vol. 7, No. 5, 1989.
9) Willins, Richard S., and Becker, Wendy S., Analyzing Customer Service Perceptions, DDI, 1988.
10) Zemke, Ron, Competing Through Customer Service, Nathan / Tyler, 1988.

ملاحق الدراسة :

١ – قائمة الاستقصاء الموجهة لعينة العملاء .

عزيزي المستقصى منه

تحية طيبة وبعد ...

أقوم بإجراء دراسة عن خدمة العملاء في شركات التأمين المصرية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية في السوق .

وتستهدف الدراسة تحديد المهارات الضرورية المطلوبة لأداء خدمة فعالة للعميل من وجهة نظر كل من العملاء ومقدمي الخدمة التأمينية .

ويعتمد البحث على استقصاء عينة من عملاء شركات التأمين، وكذلك عينة من موظفي هذه الشركات الذين تتطلب طبيعة عملهم الاتصال المستمر بالعملاء وتقديم الخدمة بجودة متميزة لهم .

برجاء التكرم بتخصيص بعضاً من وقتكم الثمين لملء قائمة الاستقصاء المرفقة بالعناية المرجوة .

وإذ أشكر لكم كريم تعاونكم أود أن أشير إلى أن جميع البيانات التي سيتم جمعها بواسطة هذا الاستقصاء سوف يتم استخدامها فقط في إجراء هذه الدراسة ولأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحثة

د. سهير المسلمي

مدرس بقسم الرياضيات والإحصاء والتأمين

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

السؤال الأول :

ما مدى أهمية توفر كل من المهارات السلوكية التالية في الموظف الذي يقوم بتقديم الخدمة لك في شركة التأمين لكي يقدم الخدمة بجودة متميزة من وجهة نظرك ؟ يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس وجهة نظرك، مع ملاحظة أن وضع دائرة حول الرقم (٥) معناه أن هذه المهارات غاية في الأهمية، وأن وضع دائرة حول الرقم (١) معناه أن هذه المهارات غير مهمة، كما أن وضع دائرة حول (صفر) معناه غير متأكد من درجة أهمية المهارة .



م	المهـــــــارات	غاية في الأهمية	هامة جداً	مهمة	مهمة إلى حد ما	غير مهمة	غير متأكد
١	الإلمام الجيد بالخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢	توافر كافة المعدات والأجهزة والمستندات والنماذج أمام الموظف المسئول عن تقديم الخدمة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣	التأكد من معرفة كافة المعلومات المتعلقة بمشكلة العميل قبل البدء في الحديث معه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٤	المظهر الجيد واليقظة الدائمة واللطف في التعامل مع العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٥	الحصول على قدر كاف من التدريب المستمر في كيفية التعامل مع العملاء وتقديم الخدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٦	تحية العميل بأسلوب يقوم على الاحترام والمودة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٧	إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٨	إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٩	مجاملة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٠	الاعتذار للعميل عند الضرورة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١١	الإدراك لحالات الإحباط التي تواجه العملاء أحياناً.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٢	معرفة متى يكون العملاء راضين أو غير راضين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٣	تفهم ما يقوله العملاء وما يشعرون به بالفعل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٤	السؤال عن أكثر الأشياء أهمية من وجهة نظر العميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٥	السؤال باستمرار عن مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٦	تقديم البدائل للعميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٧	السرعة في التعبير عن الشكر والامتنان للعميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٨	مناداة العميل بالاسم كلما أمكن ذلك.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٩	إعطاء الاهتمام الكامل للعميل أثناء تقديم الخدمة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٠	القدرة على مجاراة أو مسايرة العملاء والتكيف مع أفكارهم وآرائهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢١	توجيه الأسئلة الفعالة ذات الدلالة للعميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٢	معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بمشكلة العميل قبل الشروع في اتخاذ إجراء معين.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٣	التأكد من توافر المعلومات الضرورية لدى العميل بخصوص المشكلة التي تواجهه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٤	الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وبكفاءة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٥	العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٦	اقتراح خدمات إضافية لمساعدة العملاء بشكل أفضل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٧	الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء أحياناً.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٨	سؤال العميل عما إذا كان هناك إجراءات أخرى يمكن القيام بها لإرضائه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٩	التأكد من رضاء العميل قبل انصرافه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣٠	متابعة الوفاء بأي التزامات أو تعهدات تجاه العميل مثل معاودة الاتصال به أو إرسال معلومات إضافية إليه في الوقت المناسب.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣١	إبلاغ العميل أولا بأول بالموقف الخاص به.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣٢	التعاون مع الزملاء الاخرين في الشركة من أجل المحافظة على إرضاء العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر



السؤال الثاني :

إلى أي درجة من الكفاءة تشعر أن الموظفين الذين يقدمون الخدمة لك في شركة التأمين يمارسون بالفعل المهارات التالية عند لقائك بهم للحصول على الخدمة التأمينية ؟ يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس وجهة نظرك .

م	المهـــــارات	دائما تمارس بكفاءة وتميز	في اغلب الأحيان تمارس بكفاءة	كثيرا ما تمارس بكفاءة وتميز	نادرا ما تمارس بكفاءة وتميز	لا تمارس إطلاقا بكفاءة وتميز
١	الإلمام الجيد بالخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة	٥	٤	٣	٢	١
٢	توافر كافة المعدات والأجهزة والمستندات والنماذج أمام الموظف المسئول عن تقديم الخدمة.	٥	٤	٣	٢	١
٣	التأكد من معرفة كافة المعلومات المتعلقة بمشكلة العميل قبل البدء في الحديث معه.	٥	٤	٣	٢	١
٤	المظهر الجيد واليقظة الدائمة واللطف في التعامل مع العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٥	الحصول على قدر كاف من التدريب المستمر في كيفية التعامل مع العملاء وتقديم الخدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١
٦	تحية العميل بأسلوب يقوم على الاحترام والمودة.	٥	٤	٣	٢	١
٧	إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٨	إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٩	مجاملة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	الاعتذار للعميل عند الضرورة.	٥	٤	٣	٢	١
١١	الإدراك لحالات الإحباط التي تواجه العملاء أحيانا.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	معرفة متى يكون العملاء راضين أو غير راضين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	تفهم ما يقوله العملاء وما يشعرون به بالفعل.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	السؤال عن أكثر الأشياء أهمية من وجهة نظر العميل .	٥	٤	٣	٢	١
١٥	السؤال باستمرار عن مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	تقديم البدائل للعميل	٥	٤	٣	٢	١
١٧	السرعة في التعبير عن الشكر والامتنان للعميل	٥	٤	٣	٢	١
١٨	مناداة العميل بالاسم كلما أمكن ذلك	٥	٤	٣	٢	١
١٩	إعطاء الاهتمام الكامل للعميل أثناء تقديم الخدمة	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	القدرة على مجاراة أو مسايرة العملاء والتكيف مع أفكارهم وآرائهم	٥	٤	٣	٢	١
٢١	توجيه الأسئلة الفعالة ذات الدلالة للعميل	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بمشكلة العميل قبل الشروع في اتخاذ إجراء معين	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	التأكد من توافر المعلومات الضرورية لدى العميل بخصوص المشكلة التي تواجهه	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وبكفاءة	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	اقتراح خدمات إضافية لمساعدة العملاء بشكل أفضل	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء أحياناً	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	سؤال العميل عما إذا كان هناك إجراءات أخرى يمكن القيام بها لإرضائه	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	التأكد من رضاء العميل قبل انصرافه	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	متابعة الوفاء بأي التزامات أو تعهدات تجاه العميل مثل معاودة الاتصال به أو إرسال معلومات إضافية إليه في الوقت المناسب	٥	٤	٣	٢	١
٣١	إبلاغ العميل أولاً بأول بالموقف الخاص به	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	التعاون مع الزملاء الآخرين في الشركة من أجل المحافظة على إرضاء العملاء	٥	٤	٣	٢	١

السؤال الثالث :

إلى أى مدى تقوم بنقل انطباعاتك إلى الآخرين (أصدقائك وزملائك) عند تلقيك الخدمة بجودة متميزة أو معقولة أو سيئة من جانب موظفي خدمة العملاء بشركة التأمين ؟ يرجى وضع دائرة حول الإجابة التي تعكس وجهة نظرك .

تكرار نقل هذه الخبرة للآخرين / مستوى الخدمة	باستمرار	أحيانا	لا أخبر أحداً إطلاقا
في حالة الخدمة المتميزة	٣	٢	١
في حالة الخدمة المعقولة	٣	٢	١
في حالة الخدمة السيئة	٣	٢	١

السؤال الرابع :

كيف تؤثر الخدمة الجيدة على قراراتك بتكرار التعامل مع شركة التأمين ؟

يرجى وضع دائرة حول الإجابة التي تعكس وجهة نظرك .

أثر كبير جداً	أثر كبير	اثر متوسط	أثر محدود	لا اثر على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

السؤال الخامس :

البيانات الشخصية :

- الوظيفـــــة : ____________________ - اسم الشركة : ____________________
- نوع النشاط : ☐ صناعي ☐ تجارى ☐ خدمي
- **حجم الشركة : (مقاساً بحجم الأصول)**
  ☐ حتى ٥ ملايين جنيه ☐ من ٥ – ١٠ ملايين جنيه ☐ أكثر من ١٠ ملايين جنيه
- **الشكل القانوني :** ☐ مشروع فردى ☐ شركة أشخاص ☐ شركة مساهمة
- **نوع الملكية :** ☐ قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐ رأس مال مصري
  ☐ رأس مال أجنبي ☐ رأس مال مشترك
- حجم العمليات التأمينية مع شركة التأمين في كافة الفروع (مقاسا بأقساط التأمين السنوية) .

____

- مدة التعامل مع شركة التأمين :
  ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ – ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
- فروع التأمين الأخرى (غير تأمين الحريق) التي لدى مؤسستكم تغطيات لها :

لدى الشركة :

____

____

لدى شركات تأمين أخرى :

____

____

٢- قائمة الاستقصاء الموجهة لعينة مقدمي الخدمة .

عزيزي المستقصى منه

تحية طيبة وبعد ...

أقوم بإجراء دراسة عن خدمة العملاء في شركات التأمين المصرية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية في السوق .

وتستهدف الدراسة تحديد المهارات الضرورية المطلوبة لأداء خدمة فعالة للعميل من وجهة نظر كل من العملاء ومقدمي الخدمة التأمينية .

ويعتمد البحث على استقصاء عينة من عملاء شركات التأمين، وكذلك عينة من موظفي هذه الشركات الذين تتطلب طبيعة عملهم الاتصال المستمر بالعملاء وتقديم الخدمة بجودة متميزة لهم .

برجاء التكرم بتخصيص بعضاً من وقتكم الثمين لملء قائمة الاستقصاء المرفقة بالعناية المرجوة .

وإذ أشكر لكم كريم تعاونكم أود أن أشير إلى أن جميع البيانات التي سيتم جمعها بواسطة هذا الاستقصاء سوف يتم استخدامها فقط في إجراء هذه الدراسة ولأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحثة

د. سهير المسلمي

مدرس بقسم الرياضيات والإحصاء والتأمين

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

السؤال الأول :

من وجهة نظرك : ما مدى أهمية كل من المهارات السلوكية التالية بالنسبة لك لكي تقدم خدمة تضمن بها إرضاء العميل ؟ يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس وجهة نظرك، مع ملاحظة أن وضع دائرة حول الرقم (٥) معناه أن هذه المهارات غاية في الأهمية، وأن وضع دائرة حول الرقم (١) معناه أن هذه المهارات غير مهمة، كما أن وضع دائرة حول (صفر) معناه غير متأكد من درجة أهمية المهارة .

م	المهـــــــارات	غاية في الأهمية	هامة جداً	مهمة	مهمة إلى حد ما	غير مهمة	غير متأكد
١	الإلمام الجيد بالخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢	توافر كافة المعدات والأجهزة والمستندات والنماذج أمام الموظف المسئول عن تقديم الخدمة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣	التأكد من معرفة كافة المعلومات المتعلقة بمشكلة العميل قبل البدء في الحديث معه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٤	المظهر الجيد واليقظة الدائمة واللطف في التعامل مع العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٥	الحصول على قدر كاف من التدريب المستمر في كيفية التعامل مع العملاء وتقديم الخدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٦	تحية العميل بأسلوب يقوم على الاحترام والمودة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٧	إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٨	إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٩	مجاملة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٠	الاعتذار للعميل عند الضرورة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١١	الإدراك لحالات الإحباط التي تواجه العملاء أحيانا.	٥	٤	٣	٢	١	صفر

م	المهـــــارات	غاية في الأهمية	هامة جدا	مهمة	مهمة إلى حد ما	غير مهمة	غير متأكد
١٢	معرفة متى يكون العملاء راضين أو غير راضين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٣	تفهم ما يقوله العملاء وما يشعرون به بالفعل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٤	السؤال عن أكثر الأشياء أهمية من وجهة نظر العميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٥	السؤال باستمرار عن مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٦	تقديم البدائل للعميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٧	السرعة فى التعبير عن الشكر والامتنان للعميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٨	مناداة العميل بالاسم كلما أمكن ذلك.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
١٩	إعطاء الاهتمام الكامل للعميل أثناء تقديم الخدمة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٠	القدرة على مجاراة أو مسايرة العملاء والتكيف مع أفكارهم وآرائهم.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢١	توجيه الأسئلة الفعالة ذات الدلالة للعميل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٢	معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بمشكلة العميل قبل الشروع في اتخاذ إجراء معين.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٣	التأكد من توافر المعلومات الضرورية لدى العميل بخصوص المشكلة التي تواجهه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٤	الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وبكفاءة.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٥	العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٦	اقتراح خدمات إضافية لمساعدة العملاء بشكل أفضل.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٧	الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء أحياناً.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٨	سؤال العميل عما إذا كان هناك إجراءات أخرى يمكن القيام بها لإرضائه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٢٩	التأكد من رضاء العميل قبل انصرافه.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣٠	متابعة الوفاء بأي التزامات أو تعهدات تجاه العميل مثل معاودة الاتصال به أو إرسال معلومات إضافية إليه في الوقت المناسب.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣١	إبلاغ العميل أولاً بأول بالموقف الخاص به.	٥	٤	٣	٢	١	صفر
٣٢	التعاون مع الزملاء الأخرين في الشركة من أجل المحافظة على إرضاء العملاء.	٥	٤	٣	٢	١	صفر

السؤال الثاني :

إلى أى درجة من الكفاءة تشعر أنك تمارس بالفعل المهارات التالية عند لقائك بالعميل ؟

يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس وجهة نظرك .

م	المهـــــارات	دائما تمارس بكفاءة وتميز	في أغلب الأحيان تمارس بكفاءة	كثيرا ما تمارس بكفاءة وتميز	نادرا ما تمارس بكفاءة وتميز	لا تمارس إطلاقا بكفاءة وتميز
١	الإلمام الجيد بالخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	توافر كافة المعدات والأجهزة والمستندات والنماذج أمام الموظف المسئول عن تقديم الخدمة.	٥	٤	٣	٢	١
٣	التأكد من معرفة كافة المعلومات المتعلقة بمشكلة العميل قبل البدء في الحديث معه .	٥	٤	٣	٢	١



م	المهـــــــارات	دائما تمارس بكفاءة وتميز	في أغلب الأحيان تمارس بكفاءة	كثيرا ما تمارس بكفاءة وتميز	نادرا ما تمارس بكفاءة وتميز	لا تمارس إطلاقا بكفاءة وتميز
٤	المظهر الجيد واليقظة الدائمة واللطف في التعامل مع العملاء .	٥	٤	٣	٢	١
٥	الحصول على قدر كاف من التدريب المستمر في كيفية التعامل مع العملاء وتقديم الخدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١
٦	تحية العميل بأسلوب يقوم على الاحترام والمودة.	٥	٤	٣	٢	١
٧	إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٨	إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٩	مجاملة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكناً.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	الاعتذار للعميل عند الضرورة.	٥	٤	٣	٢	١
١١	الإدراك لحالات الإحباط التي تواجه العملاء أحيانا.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	معرفة متى يكون العملاء راضين أو غير راضين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	تفهم ما يقوله العملاء وما يشعرون به بالفعل.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	السؤال عن أكثر الأشياء أهمية من وجهة نظر العميل.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	السؤال باستمرار عن مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة لهم .	٥	٤	٣	٢	١
١٦	تقديم البدائل للعميل.	٥	٤	٣	٢	١
١٧	السرعة فى التعبير عن الشكر والامتنان للعميل.	٥	٤	٣	٢	١
١٨	مناداة العميل بالاسم كلما أمكن ذلك.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	إعطاء الاهتمام الكامل للعميل أثناء تقديم الخدمة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	القدرة على مجاراة أو مسايرة العملاء والتكيف مع أفكارهم وآرائهم.	٥	٤	٣	٢	١
٢١	توجيه الأسئلة الفعالة ذات الدلالة للعميل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بمشكلة العميل قبل الشروع في اتخاذ إجراء معين.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	التأكد من توافر المعلومات الضرورية لدى العميل بخصوص المشكلة التي تواجهه.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وبكفاءة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	اقتراح خدمات إضافية لمساعدة العملاء بشكل أفضل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء أحيانا.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	سؤال العميل عما إذا كان هناك إجراءات أخرى يمكن القيام بها لإرضائه.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	التأكد من رضاء العميل قبل انصرافه.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	متابعة الوفاء بأي التزامات أو تعهدات تجاه العميل مثل معاودة الاتصال به، أو إرسال معلومات إضافية إليه في الوقت المناسب.	٥	٤	٣	٢	١
٣١	إبلاغ العميل أولاً بأول بالموقف الخاص به.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	التعاون مع الزملاء الأخرين في الشركة من أجل المحافظة على إرضاء العملاء.	٥	٤	٣	٢	١



السؤال الثالث :

هل ترى أن عملاء الشركة يقومون بنقل خبراتهم عن مستوى الخدمة التي يحصلون عليها إلى الآخرين من أصدقائهم وزملائهم ؟

يرجى وضع دائرة حول الإجابة التي تعكس وجهة نظرك .

تكرار نقل هذه الخبرة للآخرين / مستوى الخدمة	باستمرار	أحيانا	لا يخبر أحدا إطلاقا
في حالة الخدمة المتميزة	٣	٢	١
في حالة الخدمة المعقولة	٣	٢	١
في حالة الخدمة السيئة	٣	٢	١

السؤال الرابع :

هل تعتقد أن الحصول على خدمة جيدة له أثر على قرار العميل بتكرار التعامل مع الشركة ؟

يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس وجهة نظرك .

أثر كبير جداً	أثر كبير	اثر متوسط	أثر محدود	لا اثر على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

السؤال الخامس :

البيانات الشخصية :

- الوظيفـــة : ____________________
- الســـن : ☐ أقل من ٣٥ ☐ ٣٦ – ٥٠ ☐ ٥١ – ٦٠
- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- الدخل الشهري : ☐ أقل من ١٠٠٠ جنيه ☐ ١٠٠٠ – ٢٠٠٠ جنيه ☐ أكثر من ٢٠٠٠ جنيه
- المؤهل الجامعي : ☐ أقل من جامعي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- الخبرة : (مدة العمل في الوظيفة الحالية)

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ – ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات.

- الحصول على تدريب في مجال خدمة العملاء : ☐ نعم ☐ لا
- **الخبرات الأخرى :**

____

____

____



الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على توجهات المنظومة المصرفية

د . زيدان محمد
أستاذ مساعد مكلف بالدروس
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.الجزائر

أولا- مقدمـــة :

يعد القطاع المالي والمصرفي من أكثر الأنشطة تأثرا بمظاهر العولمة، والتي تمثلت أهم معالمها في موجة التطورات والتحولات الجذرية التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية في بداية هذا القرن والتي كان في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية، بفعل التغيرات التي شهدتها الساحة العالمية خاصة بعد ميلاد المنظمة العالمية للتجارة .

لقد شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من التطورات التي انعكست بشكل واضح على المنظومة المصرفية لغالبية دول العالم، هذه التطورات التي حملتها ظاهرة العولمة أصبحت لها تأثيرات واسعة على الأجهزة المصرفية لكل بلدان العالم خاصة البلدان النامية، بما حملته من آثار قد تكون إيجابية أو سلبية، حيث أصبحت مهمة القائمين على هذا الجهاز الحساس الاستفادة من الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية .

- مشكلة البحث :

نظرا للمتغيرات العالمية التي تعيشها الأنظمة المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد بعد ميلاد المنظمة العالمية للتجارة، واستعداد الجزائر للانضمام إلى هذه المنظمة بشكل رسمي في أفريل ٢٠٠٤، وفي ظل المقرَرات الجديدة التي تمت المصادقة والخاصة بلجنة بازل والمتعلقة بكفاية رأسمال البنوك والقواعد الرقابية، فإن المنظومة المصرفية الجزائرية سوف تواجه تحديات كبيرة في مجابهة الآثار السلبية المحتملة وتعظيم المكاسب من إيجابيات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارية، وعليه فإن مشكلة هذا البحث تتمحور حول سؤالين جوهريين وهما :

- ما هي انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على المنظومة المصرفية الجزائرية وخصوصا على الصناعة المصرفية ؟
- وما هي الإستراتيجية الواجب تبنيها من قبل القائمين على هذه المنظومة لتعظيم المكاسب والتقليل من الآثار السلبية والتعامل بواقعية مع تحولات السوق المصرفية العالمية وتأثيراتها على السوق المصرفية الوطنية في ظل العولمة وانفتاح السوق المصرفية الجزائرية على الخارج ؟ .

- فرضيات البحث :

من خلال إشكالية البحث يمكن وضع الفرضيات التالية :

١- أن المنظومة المصرفية الجزائرية كغيرها من الأنظمة المصرفية أكثر القطاعات تأثرا من عملية الانضمام نظرا لحساسيتها بالمتغيرات العالمية خصوصا في ظل الاتجاهات الحالية للعمل المصرفي .

٢- أن الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية .

٣- أن تحديث وعصرنة المنظومة المصرفية ضمن إطار تشريعي وتنظيمي يجسد على أرض الواقع يمكنها من

التكيف مع متطلبات اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية والمالية في إطار المنظمة العالمية للتجارة، ومع مقررات لجنة بازل، ويجعلها قادرة على منافسة البنوك المحلية الخاصة وكذا البنوك الأجنبية خاصة بعد الإصلاحات المالية والمصرفية التي عرفتها البلاد في العشرية الأخيرة من القرن العشرين .

- **أهداف البحث :**

على ضوء ما ورد في مشكلة البحث فإن الباحث قد حدد أهداف البحث فيمايلي :

١- إبراز الآثار المترتبة عن عملية الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة على المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل الالتزام باتفاقية تحرير الخدمات ومنها الخدمات المصرفية والمالية.

٢-إظهار التحديات والرهانات التي تنتظر المنظومة المصرفية الجزائرية، خصوصا وأنها مازالت في مرحلة التأهيل والاستعداد .

٣- وضع الاستراتيجية الواجب تبنيها للاستفادة القصوى من المكاسب الناتجة من عملية الانضمام وتقليل المخاطر المترتبة عن ذلك .

أولا : التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية في إطار اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية .

أدت التطورات التي شهدها الاقتصاد العالمي إلى فرض ضغوط متزايدة على البنوك الوطنية نظرا للمنافسة التي فرضتها البنوك العالمية الكبرى واستحواذها على نصيب متزايد من الأسواق المحلية، خاصة بعد اتجاه الدول النامية - ومن بينها الجزائر- إلى فتح أسواقها وانتهاج سياسات التحرر الاقتصادي والتزامها بقواعد وضوابط الرقابة والإشراف التي وضعتها لجنة بال بسويسرا وفقا لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، ١٢

١- **النزعة نحو التدويل أو العولمة :** يقصد بالتدويل تزايد التعاون بين الدول والمؤسسات المصرفية المختلفة المتواجدة بتلك الدول في المجال المصرفي والمالي، والدليل على ذلك الزيادة المعتبرة في تواجد البنوك خارج أسواقها المحلية، ويلاحظ أن التدويل له ثلاثة آثار هامة في الدول التي تمر بمرحلة انتقال - ومن بينها الجزائر- التي قامت بإصلاحات في هذا المجال من خلال قانون النقد والقرض، وتلك الآثار الثلاثة تؤدي إلى ما يلي (٢):

- زيادة عدد البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية العاملة في الأسواق المصرفية المحلية .
- تزايد أصول البنوك الأجنبية العاملة في الأسواق المصرفية المحلية .
- زيادة أهمية الأصول والالتزامات الأجنبية في البنوك المحلية.

ومن الملاحظ أن البيئة المصرفية تتجه بصورة متزايدة إلى العولمة كانعكاس طبيعي للتطور الكبير في وسائل الاتصالات، وهناك عددا من التداعيات المختلفة لظاهرة العولمة على البنوك أهمها :

١-١ **الخدمات المصرفية الدولية :** تقوم معظم البنوك في الوقت الحالي بتقديم الخدمات المصرفية الدولية أو ما يعرف بالخدمات عبر الحدود، والتي تعني قيام بنك في دولة بتوفير خدمات مصرفية متنوعة إلى عملاء له مقيمين في دولة أخرى .

١- ٢ **عولمة آلات الصرف :** تقوم غالبية البنوك العالمية بربط آلات الصرف بشبكة الآلات العالمية لتقديم الخدمات المصرفية الدولية باستخدام الأقمار الصناعية كوسائط للاتصال، بحيث يمكن لأي عميل في الخارج أن يتعامل مع تلك الآلات في الدول المتواجد بها سواء خصما أو إيداعا في حسابه الجاري لدى البنك المحلي .

١- ٣ **تزايد البنوك متعددة الجنسيات :** أدت ظاهرة العولمة المالية إلى تزايد البنوك الكبرى المتعددة الجنسيات والتي نتجت عن طريق ظاهرة الاندماج في محاولة للوقوف أمام المنافسة الكبيرة من جهة، ولاحتكار الأسواق المصرفية من جهة ثانية .

١-٤ **تبني البنوك للمعايير العالمية :** أصبحت البنوك مطالبة بتبني المعايير العالمية في خدماتها المصرفية من خلال الجودة، وفي نمط تعاملاتها مع العملاء، وهذا ما يعني ضرورة قيام البنوك المحلية بأقصى الجهود لتحسين



منتجاتها وتحسين نتائجها. حيث أصبح القائمون على هذه الهياكل ملزمين الحذر والاحتياط ومجابهة هذه الآثار وذلك عن طريق تدعيم رؤوس أموال البنوك واحتياطاتها، كما أصبح لزاما على البنوك الالتزام بمعيار عالمي أو دولي في هذا الشأن للدلالة على متانة المركز المالي للبنك (٣) مما يزيد على تقوية ثقة المتعاملين معه ويقيه من الهزات المالية التي تعصف بالبنوك الضعيفة .

٢ - **إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية** : لمواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات العالمية في مجال الصناعة المصرفية، والذي كان أبرزها احتدام المنافسة بين البنوك الكبيرة، لجأت هذه الأخيرة إلى إعادة صياغة إستراتيجيتها واتباع سياسات جديدة كان في صدارتها تدعيم مراكزها المالية وتدعيم قدراتها التنافسية بالشكل الذي يجعلها قادرة على المنافسة على الساحة المصرفية الدولية، وذلك عن طريق التوسع في استخدام المبتكرات المالية وبنود خارج الميزانية أو ما يطلق عليه المشتقات (٤) - Derivatives- ومن أهمها العقود الآجلة Forward Contracts والعقود المستقبلية futures Contracts وعقود الخيارات Options Contracts وعقود المبادلات Swaps Contracts . ويرجع سبب لجوء المؤسسات المالية والبنوك إلى استخدام هذه الأدوات المالية الجديدة إلى سببين(٥) :

أولهما تنمية مصادر غير تقليدية للإيرادات، ولاسيما بعد الضغوط الشديدة التي تعرضت لها الإيرادات من العمليات المصرفية التقليدية والتي كانت تعتمد على الفائدة والعمولات...

ثانيهما هو استخدام هذه الأدوات ذاتها كوسائل للتغطية لتخفيض المخاطر العديدة التي تواجهها البنوك مثل مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف ومخاطر المضاربة فضلا عن المخاطر النظامية.

إن الملفت للنظر أن أثر العولمة على الجهاز المصرفي في مجال إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، قد أمتد بشكل غير مباشر إلى المؤسسات شبه المصرفية مثل شركات التأمين وصناديق التوفير والاحتياط، وصناديق المعاشات كمنافس قوي للبنوك التجارية في مجالات تقديم الخدمات التمويلية وخصوصا في مجال الوساطة المالية .

٣- **الشمولية (التحول إلى البنوك الشاملة)** : تعد الشمولية أحد مظاهر التطورات المصرفية التي ظهرت في أوروبا ومن بعدها في العديد من دول العالم خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي، إذ بدأت البنوك في تلك الدول في الابتعاد عن التخصص المصرفي وكذا تقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض والاستثمار، وبذلك أصبحت تلك البنوك تقوم بتقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية من أجل مقابلة الاحتياجات المتنوعة للعملاء، وكذلك من أجل مواجهة ضغوط بنوك الدول الأجنبية التي كانت تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية . وعليه ففي كافة أنحاء أوروبا أصبحت البنوك تتحرك باتجاه النظم المصرفية الشاملة والتي تمكنها من ممارسة نشاطها في أسواق كانت من قبل محظورة عليها، كما أن الأخذ بمبدأ التخصص في فلسفة العمل المصرفي أدى إلى محدودية أنشطة البنوك وبالتالي التأثير على مبيعاتها ومن ثم على نتائجها وقدراتها التنافسية.

٤- **الابتكار** :ينظر إلى الابتكار بمعناه الواسع على أنه توظيف واستخدام مبكر لفكرة ما بواسطة بنك وتجسيدها في شكل خدمة تتميز عن بقية الخدمات المصرفية، وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الابتكارات تشمل المنتجات المصرفية التي تزود عملاء البنك بخبرة جديدة وغير مألوفة أو فريدة واستثنائية، ووجهة النظر هذه تشمل النظم والأساليب والأدوات التي تجعل تلك المنتجات في متناول العملاء في الوقت والزمان المناسبين وبسعر يرضي هؤلاء العملاء (٦).

هذا وقد تأخذ عملية الابتكار شكلين الأول هو ابتكار منتجات جديدة، والثاني هو ابتكار أساليب جديدة، وهذين الشكلين قد يكونا مكملين لبعضهما البعض، وفي هذا السياق نود الإشارة إلى أن ابتكار الخدمة المصرفية قد يكون بمثابة إجراء عملية تغيير أو تعديل أو تبديل في الخصائص



منتجاتها وتحسين نتائجها. حيث أصبح القائمون على هذه الهياكل ملزمين الحذر والاحتياط ومجابهة هذه الآثار وذلك عن طريق تدعيم رؤوس أموال البنوك واحتياطاتها، كما أصبح لزاما على البنوك الالتزام بمعيار عالمي أو دولي في هذا الشأن للدلالة على متانة المركز المالي للبنك (٣) مما يزيد على تقوية ثقة المتعاملين معه ويقيه من الهزات المالية التي تعصف بالبنوك الضعيفة .

٢ - **إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية :** لمواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات العالمية في مجال الصناعة المصرفية، والذي كان أبرزها احتدام المنافسة بين البنوك الكبيرة، لجأت هذه الأخيرة إلى إعادة صياغة إستراتيجيتها واتباع سياسات جديدة كان في صدارتها تدعيم مراكزها المالية وتدعيم قدراتها التنافسية بالشكل الذي يجعلها قادرة على المنافسة على الساحة المصرفية الدولية، وذلك عن طريق التوسع في استخدام المبتكرات المالية وبنود خارج الميزانية أو ما يطلق عليه المشتقات (٤) - Derivatives- ومن أهمها العقود الآجلة Forward Contracts والعقود المستقبلية futures Contracts وعقود الخيارات Options Contracts وعقود المبادلات Swaps Contracts . ويرجع سبب لجوء المؤسسات المالية والبنوك إلى استخدام هذه الأدوات المالية الجديدة إلى سببين(٥) :

أولهما تنمية مصادر غير تقليدية للإيرادات، ولاسيما بعد الضغوط الشديدة التي تعرضت لها الإيرادات من العمليات المصرفية التقليدية والتي كانت تعتمد على الفائدة والعمولات...

ثانيهما هو استخدام هذه الأدوات ذاتها كوسائل للتغطية لتخفيض المخاطر العديدة التي تواجهها البنوك مثل مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف ومخاطر المضاربة فضلا عن المخاطر النظامية.

إن الملفت للنظر أن أثر العولمة على الجهاز المصرفي في مجال إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، قد أمتد بشكل غير مباشر إلى المؤسسات شبه المصرفية مثل شركات التأمين وصناديق التوفير والاحتياط، وصناديق المعاشات كمنافس قوي للبنوك التجارية في مجالات تقديم الخدمات التمويلية وخصوصا في مجال الوساطة المالية .

٣- **الشمولية (التحول إلى البنوك الشاملة) :** تعد الشمولية أحد مظاهر التطورات المصرفية التي ظهرت في أوروبا ومن بعدها في العديد من دول العالم خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي، إذ بدأت البنوك في تلك الدول في الابتعاد عن التخصص المصرفي وكذا تقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض والاستثمار، وبذلك أصبحت تلك البنوك تقوم بتقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية من أجل مقابلة الاحتياجات المتنوعة للعملاء، وكذلك من أجل مواجهة ضغوط بنوك الدول الأجنبية التي كانت تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية . وعليه ففي كافة أنحاء أوروبا أصبحت البنوك تتحرك باتجاه النظم المصرفية الشاملة والتي تمكنها من ممارسة نشاطها في أسواق كانت من قبل محظورة عليها، كما أن الأخذ بمبدأ التخصص في فلسفة العمل المصرفي أدى إلى محدودية أنشطة البنوك وبالتالي التأثير على مبيعاتها ومن ثم على نتائجها وقدراتها التنافسية.

٤- **الابتكار :**ينظر إلى الابتكار بمعناه الواسع على أنه توظيف واستخدام مبكر لفكرة ما بواسطة بنك وتجسيدها في شكل خدمة تتميز عن بقية الخدمات المصرفية، وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الابتكارات تشمل المنتجات المصرفية التي تزود عملاء البنك بخبرة جديدة وغير مألوفة أو فريدة واستثنائية، ووجهة النظر هذه تشمل النظم والأساليب والأدوات التي تجعل تلك المنتجات في متناول العملاء في الوقت والزمان المناسبين وبسعر يرضي هؤلاء العملاء (٦).

هذا وقد تأخذ عملية الابتكار شكلين الأول هو ابتكار منتجات جديدة، والثاني هو ابتكار أساليب جديدة، وهذين الشكلين قد يكونا مكملين لبعضهما البعض، وفي هذا السياق نود الإشارة إلى أن ابتكار الخدمة المصرفية قد يكون بمثابة إجراء عملية تغيير أو تعديل أو تبديل في الخصائص



والمميزات للخدمة المصرفية المقدمة إلى السوق .

ومن ناحية أخرى فإن ابتكار الأساليب الجديدة تتناول إجراء عملية تغيير في طبيعة واستخدامات المدخلات في إطار إنتاج خدمات فريدة في السوق، كما أن الابتكار على المستوى الإستراتيجي للبنك، فإنه يهتم بكل من الابتكار في مجال الخدمات المصرفية، والابتكار في الأساليب، والابتكار الإداري والتنظيمي، هذه المستويات الإستراتيجية الثلاث ذات علاقات تكاملية .

٥- **احتدام المنافسة في السوق المصرفية :** مع تزايد العولمة المالية والتوقيع على اتفاقية تحرير الخدمات ومن بينها الخدمات المصرفية من القيود التي جاءت بها اتفاقية الجات GATT في جولة الأروغواي عام ١٩٩٤، وتولي منظمة التجارة العالمية تطبيقها ابتداء من ١٩٩٥/٠١/٠١، فقد بدأت المنافسة تشتد عبر الأسواق المصرفية حيث أخذت هذه المنافسة ثلاث مظاهر (٧) :

- المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى .
- المنافسة بين البنوك والمؤسسات غير المالية التي تقدم الخدمات المصرفية .

٦ - **التجمع والاندماجية :** يعد الاتجاه نحو ظاهرة التجمع والاندماجية الأكثر أهمية من بين الاتجاهات التي تلائم العمل المصرفي في غالبية دول العالم في الوقت الراهن، ولعل حركة التجمع والاندماجية تحددت ملامحها واكتسبت خصائصها وصفاتها المميزة من خلال رغبة البنوك التي تعمل على نطاق واسع في الحفاظ على تواجدها عالميا، بالإضافة إلى قدرتها على تقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية، هذا ويمكن القول أن من أهم الأسباب الرئيسية التي تفسر حدوث عمليات التجمع والاندماجية ترجع إلى دوافع إستراتيجية مرتبطة بالتنويع وكذا الدوافع الاقتصادية المرتبطة بعلاقة العمل والتعاون.

ومع تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في الأسواق المالية ن أصبحت ظاهرة الاندماج بين البنوك والمؤسسات المالية مثيرة للانتباه، خاصة لكونها قد تعاظمت مؤخرا إلى الدرجة التي وصفها المحللون الماليون بأنها ظاهرة العصر، ويسود الاعتقاد بأن المؤسسات المصرفية كبيرة الحجم تعمل وفق الأعراف المصرفية السليمة ومن ثم يمكنها مواجهة المنافسة الشديدة في السوق المصرفي، كما يمكنها خفض المخاطر التي يتعرض لها نشاطها المصرفي .

يعرف الدمج المصرفي بأنه العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى، حيث يتخلى البنك المندمج عن اسمه وينضوي تحت اسم المؤسسة المصرفية التي قامت بعملية الدمج، ودوافع الاندماج المصرفي كثيرة من أهمها (٨):

- المحافظة على بقاء البنك .
- تحسين الخدمات المصرفية وبالتالي تحسين الربحية .
- زيادة القدرة التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية .
- رفع حجم المعاملات المصرفية وتوسيع السوق المصرفي .

٧ - **تزايد حدوث الأزمات بالبنوك :** من أهم الآثار السلبية للعولمة المالية هي تلك الأزمات التي تعرضت لها الأجهزة المصرفية ولا تزال نتائجها السلبية تؤثر إلى حد الآن، حيث تشير بعض الدراسات إلى أنه في العشرية الماضية تعرضت ثلث الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي إلى أزمات مالية بسبب التغيرات والتأثيرات العالمية (٩) .

٨ - **إضعاف قدرات البنوك المركزية على التحكم في السياسة النقدية :** كان من أسوأ آثار العولمة المالية على الأجهزة المصرفية هو إضعاف قدرة البنوك المركزية على التحكم في السياسة المالية والنقدية، حيث أصبحت هذه البنوك عاجزة في تطبيق الأدوات التقليدية في توجيه ورقابة السياسة النقدية(١٠)، ومما يدل بوضوح على ذلك ما حدث من أزمات للأجهزة المصرفية في دول جنوب شرق آسيا، إذ عجزت البنوك المركزية في إنقاذ العملات الوطنية من انهيار أسعار صرفها .



ثانيا : الآثار المتوقعة لتحرير الخدمات المصرفية على الجهاز المصرفي الجزائري .

١ - الجوانب المختلفة لاتفاقية تحرير تجارة الخدمات GATS والمتضمنة الخدمات المصرفية والمالية.

تعتبر الاتفاقية العامة لتحرير الخدمات والمتضمنة تحرير الخدمات المصرفية الاتفاقية الوحيدة التي تغطي التجارة الدولية في ميدان الخدمات المصرفية، إذ بدأ الحديث عنها في نهاية الثمانينيات مع افتتاح جولة الأوروغواي في ١٩٨٦/٠٩/٢٠ فيما سمي بإعلان بونتاديليس، وقد ظهرت الوثيقة الختامية في ١٩٩٣/١٢/١٥ والتي تضمنت ٦ أجزاء يتضمن الجزء الأول تعريف الاتفاقية ونطاقها، وشمل الجزء الثاني الإطار العام والمبادئ العامة للاتفاقية، أما الجزء الثالث فيتضمن الالتزام والارتباطات المحددة للدول المنضمة، وتناول الجزء الرابع موضوع التحرير التدريجي للخدمات المصرفية، أما في الجزء الخامس والسادس فقد تم التطرق إلى الأمور التنظيمية والتعريفة وكذلك الملاحق والمرفقات الخاصة بالاتفاقية .

وفي هذا الإطار يمكن التعرض لأهم جوانب الاتفاقية – المبادئ الأساسية للاتفاقية – (١١) :

- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية .
- مبدأ الشفافية .
- مبدأ التحرير التدريجي .
- مبدأ عدم السماح بالاحتكارات والممارسات التجارية المقيدة .
- مبدأ التغطية والشمول .

٢ - الخدمات المالية والمصرفية التي شملتها الاتفاقية :

يشير ملحق الخدمات المالية التي تشملها الاتفاقية أنه بعد تحديد وحصر الأنشطة التي لا تدخل في مفهوم الخدمات التي يتضمنها إطار الاتفاقية، ومع إقرار أحقية العضو في وضع التنظيمات المحلية التي تكفل تطبيق المعايير الكفيلة بضمان الملاءة المصرفية وكفاية رأس المال وآليات العمل المصرفي السليم دون الإخلال ببنود الاتفاقية، بالإضافة إلى وضع الضوابط اللازمة لضمان استقرار وتماسك الجهاز المصرفي والحفاظ على سرية الحسابات وأنشطة العملاء ن

وفيما عدا الأنشطة المالية الخاصة بجميع أنواع التأمين والخدمات المرتبطة به فإن أهم الخدمات المصرفية والمالية التي تشملها الاتفاقية تتلخص فيما يلي:

- قبول الودائع والأموال بين الأفراد والمؤسسات المصرفية والمالية .
- الإقراض بكافة أشكاله بما فيها القروض الاستهلاكية والإئتمانات العقارية وتمويل العمليات التجارية
- التأجير التمويلي .
- خدمات المدفوعات والتحويلات،بما فيها بطاقات الائتمان والخصم على الحسابات والشيكات السياحية والشيكات المصرفية .
- خطابات الضمان والاعتمادات المستندية .
- النقد الأجنبي .
- المشتقات المصرفية والمالية بمختلف أنواعها .
- أدوات سعر الفائدة وسعر الصرف .
- الأوراق المالية القابلة للتحويل .
- أعمال السمسرة في النقد .
- خدمات المقاصة والتسوية للأصول المالية .
- إدارة الأموال مثل إدارة النقدية ومحافظ الأوراق المالية وخدمات الإيداع وحفظ الأمانات .

٣ - الآثار المتوقعة لتحرير الخدمات المصرفية على الجهاز المصرفي الجزائري :

٣-١ تشخيص وضعية المنظومة المصرفية قبيل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

يدخل الاقتصاد الجزائري اليوم وقطاعه المصرفي خصوصا في مرحلة اختبار وتحد حقيقية، ذلك أن ظاهرة تحرير الأسواق المصرفية العالمية واشتداد حدة المنافسة أخذت مسارا يصعب في الوقت الراهن مواكبة هذه الوضعية بالإمكانيات الحالية بالرغم من الإصلاحات التي قامت بها الدولة انطلاقا من القانون رقم ٨٦- ١٢ المؤرخ في ١٩٨٦/٠٨/١٩ المتعلق بنظام البنوك والقروض، وقانون ٩٠- ١٠المؤرخ في ١٩٩٠/٠٤/١٤ المتعلق بالنقد والقرض والقوانين الأخرى المكملة المتضمنة إنشاء سوق القيم المنقولة وكذا السماح بفتح بنوك خاصة وفروعا للبنوك



الأجنبية فوق التراب الوطني .

يشير واقع هيكل الجهاز المصرفي الجزائري إلى احتكار البنوك العمومية للنشاط المصرفي، أما بنوك القطاع الخاص فلازالت بنوك فتية تبحث عن مكانتها في السوق المصرفي وفي الوقت الذي كان ينتظر منها الكثير شهد العديد منها هزات أثرت بشكل سلبي على مسار التنمية في البلاد، أما البنوك الأجنبية فبالرغم من فتح المجال أمامها منذ ١٩٩٤ فلم يستقر لحد الآن إلا القليل منها للعمل في المجال المصرفي .

إن الوضعية الحالية للبنوك الجزائرية المثقلة بالديون والمقدرة بـ ١٢٧٤ مليار دينار حوالي ١٥ مليار دولار- وهي مستحقات البنوك- (١٢) لا تسمح بالدخول في مجال المنافسة نظرا لضعف إمكانياتها التنظيمية وعدم متانة مراكزها المالية وهي أحد مطالب لجنة بازل المعدلة في عام ١٩٩٧.

كما أنها لا تمتلك مستوى فعالا وكافيا في التنظيم والتسيير، ذلك أن البنك مؤسسة اقتصادية يتعين عليها مسايرة العصرنة وفي هذا الشأن لجأت السلطات المعنية إلى إبرام عقد مع الاتحاد الأوروبي لتطبيق ما يسمى بسياسة التوأمة وهي عملية تعني تولي بنك أجنبي تابع للاتحاد الأوروبي تقديم مساعدات فنية لبنك جزائري بغرض عصرنته وتحديثه وفقا لما جاءت به اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية .

فعلى الرغم من الإصلاحات المشار إليها سابقا، فإن أداء البنوك العمومية ما يزال دون المستوى المطلوب الذي يجعل بنوك القطاع العام قادرة على المنافسة، بل وأن ذلك يقره كبار المسؤولين في القطاع .

لكن الأسئلة التي تطرح اليوم بإلحاح هي هل أن المشكلة الحقيقية في نظامنا المصرفي هي مشكلة فنية ؟ بمعنى تحديث التجهيزات وإدخال الشبكة المعلوماتية لتحسين الأداء. بل وهل هي تكوين الأفراد فنيا وإداريا لترقية أدائهم وتغيير ذهنياتهم ؟ أم أن المشكلة تكمن في ضرورة إعادة النظر في نظام الملكية كله ؟.

كما نشير إلى أن هناك ترددا على مستوى السلطات فيما يتعلق بخصخصة البنوك العمومية، فبالرغم من التعديلات التي أدخلت على قانون البنوك والائتمان، وبدء عملية التقييم للبنوك العمومية الأربعة (١٣) من أجل اختيار أحد هذه البنوك لخصخصته تدريجيا ابتداء من ١٩٩٨، إلا أن ذلك لم يحدث بل هناك مساعي لفتح رأسمال القرض الشعبي الجزائري والمقدر بـــ ٢١,٦ مليار دينار بنسبة ٤٩ % أمام البنوك الأوروبية (١٤) .

لقد أنجزت دراسة تشخيصية في إطار مسعى تطهير وتأهيل البنوك في الجزائر من طرف ثلاث مكاتب دولية في عامي ١٩٩٢/١٩٩٣ بتمويل من البنك الدولي، حيث خلصت هذه الدراسة المالية والمحاسبية إلى استنتاج جملة من النقائص والثغرات مؤداها أن هذه المؤسسات لا تستوفي أدنى شروط العمل المصرفي، سواء من حيث جمع الموارد أو من حيث تقديم القروض (١٥)، وقد أوصى هؤلاء الخبراء بضرورة وضع خطة لتأهيل البنوك العمومية من أجل تحسين الأداء، مع ضرورة احترام القواعد التي تضمنتها لجنة بال المتعلقة خصوصا بقواعد الحذر والتزام الشفافية، كما أوصوا بعزل المستحقات المشكوك فيها من محفظة الحقوق مع تكفل الدولة بها، تمهيدا لفتح رأسمالها مستقبلا.

وفي تقاريره عن وضعية البنوك العمومية في الجزائر قدم المجلس الاقتصادي والاجتماعي (١٦) عرضا سلبيا عن وضعية وأداء هذه البنوك،حيث رأى المجلس أنه لابد من مرحلة انتقالية تأهيلية يحاول فيها القائمون على الجهاز المصرفي استخدام التكنولوجيا وإدخال مفهوم التسويق على مستوى البنوك مع الاهتمام بالتكوين المستمر للإطار البشري لترقية أعمالها وتحسين أدائها تمهيدا لدخول مرحلة التنافسية التي أقرها قانون النقد والقرض. كما رأى المجلس في تقريره الصادر في عام ١٩٩٧ على ضرورة وضع مخطط توجيهي للنظام المصرفي والمالي يهدف إلى تحقيق نجاعته وزيادة كفاءته، على يمتد على مدى عشر سنوات القادمة ابتداء من ١٩٩٧ (١٧) .

لا خلاف بين الأكاديميين والممارسين والسياسيين على حد سواء، حول ضرورة تحقيق الكفاءة في البنوك الجزائرية بغرض إدماجها في الحركية الاقتصادية العالمية، إنما الخلاف



يكمن حول آلية تحقيق تلك الكفاءة المنشودة وفي هذا الصدد نشير أن آراء هؤلاء انقسمت إلى ثلاثة آراء (١٨) :

- **أصحاب الرأي الأول** : يوصون بعدم التخلي عن القطاع المصرفي باعتباره عصب الاقتصاد الوطني، بل يجب تأهليه وتمكينه من الاعتماد على نفسه وتحميله المسؤولية الكاملة في حالة فشله، ومبررهم في ذلك أن فشل هذا القطاع ناتج تدخل الدولة المباشر في إدارته وفي نشاطه، ولذلك فإن الحل حسبهم لا يكمن في خصخصة القطاع وإنما إعطاءه الاستقلالية الكاملة في اتخاذ قراراته .

- **أصحاب الرأي الثاني** : يروا أن خصخصة البنوك العمومية - على الأقل جزء منها - ضرورة اقتصادية لامناص منها إذا ما أريد للجزائر مسايرة الاقتصاد العالمي والانضمام بقوة إلى منظمة التجارة العالمية

- **أصحاب الرأي الثالث** : فيحاول لأصحاب هذا الرأي الدمج بين الرأيين السابقين، بمعنى الحفاظ على جزء من القطاع العام - أو ما يسمى بالقطاع الإستراتيجي - وخصخصة القطاعات التنافسية الأخرى خاصة التي أثبتت فشلها، وحسب هذا الرأي فإن الدولة تحتفظ بنسبة كبيرة من رأسمالها في حالة عرضها للخصخصة، وهذا تفاديا لبعض الآثار السلبية المحتملة على الاقتصاد الوطني في حالة هيمنة القطاع الخاص عليها.

٣-٢ انعكاسات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على الجهاز المصرفي .

في ضوء الجدل السائد المرتبط بموضوع إستراتيجية المواجهة، وانطلاقا من واقع وطبيعة هيكل الجهاز المصرفي الجزائري اختلفت التوقعات حول انعكاس اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية على الجهاز المصرفي الجزائري والتي تنصب حول الجوانب التشاؤمية، وبناءا على ذلك نتوقع آثارا سلبية على منظومتنا المصرفية تتمثل في :

أ- التخوف من المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية .

ب- إن البنوك الجزائرية غير مهيأة لمواجهة المنافسة نظرا لانخفاض رؤوس أموالها ومحدودية أحجامها، وتواضع خدماتها بالمقارنة مع البنوك الأجنبية المنافسة.

ج- إن تحرير تجارة الخدمات المصرفية بما يعنيه إتاحة الفرصة للبنوك الأجنبية لتقديم خدماتها المتطورة في السوق المحلية قد يؤدي إلى خسائر تنشأ من تأثير سياسات البنوك الأجنبية على السياسات الاقتصادية الكلية للدولة، وبالتالي على سياسات التنمية عند وجود أشكال المنافسة الضارة، حيث أن هناك مجالات رئيسية في السياسات الاقتصادية يمكن أن تتأثر بهذا التحرير مثل الرقابة على النقد والسياسة الائتمانية وغيرها (١٩) .

د- تأثير سياسات البنوك الأجنبية على السياسات الاقتصادية للدولة .

هـ- يمكن لتحرير تجارة الخدمات المصرفية تخفيض دعم البنوك لبعض المؤسسات والصناعات التي تتضمنها برامج الإصلاحات الاقتصادية التي تتبناها الدولة .

يتطلب تحرير الخدمات المصرفية توافر إطارات مصرفية ماهرة ومؤهلة وقادرة على التكيف مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية .

كما يتوقع أن يؤدي انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية آثارا إيجابية على منظومتنا المصرفية تتمثل في:

أ- إن ارتفاع حدة المنافسة في ظل سوق مصرفية مفتوحة يؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات وما يتبع ذلك من رفع كفاءة الجهاز المصرفي .

ب- تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وتحسين مستوى وجودة تلك الخدمات وتطويرها باستمرار.

ج- رفع مستوى أداء وإدارة المخاطر واختيار أفضل الوسائل وأنسبها لعلاج الأزمات المصرفية والمالية.

د- تنويع وتطوير الأدوات المصرفية وتطوير نظم وأساليب العمل في مجال الخدمات المصرفية والمالية.

هـ- الإسراع في تجسيد الإصلاحات المصرفية الواردة في قانون النقد والقرض تماشيا مع التطورات العالمية ومحاولة الوصول إلى المستويات العالمية .

ثالثا- آليات وعوامل زيادة القدرة التنافسية للجهاز المصرفي الجزائري وإستراتيجية المواجهة :

يحتاج الجهاز المصرفي الجزائري إلى إستراتيجية لمواجهة عمليات تحرير تجارة الخدمات المصرفية للتعظيم



المصرفية.

- تنويع الخدمات المصرفية والاهتمام بجودتها والتركيز على الدارسة المستمرة للسوق المصرفية .
- تأهيل العنصر البشري وترقية أداءه ومعاملته نحو العملاء.

الهوامش والإحالات :

١- أثر العولمة على النشاط المصرفي الدولي، النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، المجلد الثاني والثلاثون، ٢٠٠٠، ص٧٤.

٢- طارق طه عفيفي، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص١١٨.

٣- القواعد الرقابية الجديدة للجنة بال وأثرها على الجهاز المصرفي المصري، النشرة الاقتصادية المصرفية، بنك القاهرة، العدد الثالث، سبتمر ٢٠٠٠، ص ١٣ .

٤- أثر العولمة على النشاط المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد الثاني والثلاثون، بنك الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص٧٣.

٥- أثر العولمة على النشاط المصرفي الدولي، النشرة الاقتصادية، مرجع سابق، ص٧٥ .

٦- التخطيط الاستراتيجي في البنوك في عالم متغير، أوراق بنك مصر البحثية، العدد السادس، ١٩٩٩، ص٣١- ٣٣.

٧- عبد المطلب عبد الحميد،العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية،الإسكندرية ٢٠٠١، ص١١

٨- عمليات الدمج ولاستحواذ المصرفي، أوراق بنك مصر البحثية، العدد الخامس، ١٩٩٩، ص١٤

٩- مدى أهمية تنمية القدرة التنافسية للبنوك المصرية لمواجهة التحديات المعاصرة المحلية والعالمية، النشرة الاقتصادية المصرفية، العدد الرابع، بنك القاهرة، ديسمبر ٢٠٠٠، ص١٣-١٤ .

١٠- صلاح الدين السيسي، اتفاقية الجات وآثارها في المجالين الاقتصادي والمصرفي، دار الوسام، بيروت، ص ١٦٦.

١١- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص٨٢ .

١٢- جريدة الخبر، عدد٣٠٠٤، الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/٢٩ .

١٣ - رحيم حسين، البنوك الجزائرية بين التأهيل والخصخصة، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري (واقع وآفاق)، جامعة قالمة،٥/٦ نوفمبر ٢٠٠١، ص١١٧.

١٤- جريدة الخبر، عدد ٣٧٨٣، الصادرة بتاريخ ٢٠٠٣/٠٥/٢٠ .

15 - A.chaker, L'assainissement, Redressement des banques, présenté pour les assises nationales des banques, Alger, le 7-8 décembre 1993. Paru dans recueil intitulé : L' entreprise et la banque, OPU, Alger 1994, pp :23-24.

١٦- تقارير المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ١٩٩٧ – ٢٠٠٠ .

17- Liberté Economie (Hebdo) N° 100 du 28/11/2000.

١٨- أ. رحيم حسين، البنوك الجزائرية بين التأهيل والخصخصة، مرجع سابق، ص١١٩.

١٩- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص١٤٣ .

٢٠- النشرة الاقتصادية المصرفية، بنك القاهرة، مرجع سابق، ص٢٣.

٢١- صالح صالحي، الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، عدد ٢٠٠٢/١، ص٦٠.

المراجع :

١) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠١ .

٢) صلاح الدين السيسي،اتفاقية الجات وآثارها في المجالين الاقتصادي والمصرفي، دار الوسام، بيروت، ٢٠٠٠.

٣) طارق طه عفيفي، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.



٤) أثر العولمة على النشاط المصرفي الدولي، النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، المجلد الثاني والثلاثون، ٢٠٠٠.

٥) القواعد الرقابية الجديدة للجنة بال وأثرها على الجهاز المصرفي المصري، النشرة الاقتصادية المصرفية، بنك القاهرة، العدد الثالث، سبتمبر ٢٠٠٠.

٦) أثر العولمة على النشاط المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد الثاني والثلاثون، بنك الإسكندرية، ٢٠٠٠.

٧) التخطيط الاستراتيجي في البنوك في عالم متغير، أوراق بنك مصر البحثية، العدد السادس، القاهرة١٩٩٩ .

٨) عمليات الدمج ولاستحواذ المصرفي، أوراق بنك مصر البحثية، العدد الخامس، القاهرة ١٩٩٩.

٩) مدى أهمية تنمية القدرة التنافسية للبنوك المصرية لمواجهة التحديات المعاصرة المحلية والعالمية، النشرة الاقتصادية المصرفية، العدد الرابع، بنك القاهرة، ديسمبر ٢٠٠٠.

10) A.chaker. L'assainissement. Redressement des banques. présenté pour les assises nationales des banques. Alger. le 7-8 décembre 1993. Paru dans recueil intitulé : L' entreprise et la banque, OPU, Alger 1994, pp :23-24.

١١) صالح صالحي، الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، عدد ٢٠٠٢/١، ص٦٠.

١٢) جريدة الخبر، عدد٣٠٠٤، الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/٢٩ .

١٣) جريدة الخبر، عدد ٣٧٨٣، الصادرة بتاريخ ٢٠٠٣/٠٥/٢٠.

14) Liberté Economie (Hebdo) N° 100 du 28/11/2000.

١٥) رحيم حسين، البنوك الجزائرية بين التأهيل والخصخصة، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري (واقع وآفاق)، جامعة قالمة، ٥/٦ نوفمبر ٢٠٠١.

١٦) تقارير المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ١٩٩٧ – ٢٠٠٠ .



تقويم دور السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب

د/ محمد المتولى
أستاذ الإدارة العامة المساعد
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مقدمة :

شهد القرن الماضى العديد من الجرائم الإرهابية بالغة الخطورة التى خلفت وراءها خسائر فادحة فى الأرواح والممتلكات، ولم تعد تلك الجرائم قاصرة على إقليم بعينه بل أصبحت ظاهرة عالمية وأصبح الإرهاب سلاحاً تستخدمه الدول والجماعات والأفراد فى ظل التطور التقنى والتكنولوجى فى الأسلحة وامتلاك عدد غير قليل من الدول لأسلحة الدمار الشامل، فهو يمثل أهم التحديات التى تواجه المجتمع العالمى فى القرن الحادى والعشرين، وقد أوضحت أحداث الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ أن الدول فشلت فى مواكبة التغيرات فى طبيعة التهديدات .

فالثورة التكنولوجية التى غيرت عالم الاتصالات والمعلومات تغييرا جذريا قد قوضت من الحدود وغيرت من شكل الهجرة وسمحت للأفراد فى جميع أنحاء العالم بتقاسم المعلومات بسرعة لم يكن من الممكن تصورها منذ عقدين مضيا. وقد جلبت هذه التغيرات فوائد كثيرة، ولكنها جلبت أيضا إمكانات لإحداث الضرر. ويمكن تحويل التكنولوجيات المصممة لتحسين الحياة اليومية إلى أدوات للعدوان.

وبالإحالة إلى السوابق التاريخية وكما استمر السلاح الذرى يتحكم فى التفكير الاستراتيجى وفى السياسات العالمية طوال فترة الحرب الباردة فإن الإرهاب هو الذى يتحكم فى التفكير الاستراتيجى للمجتمع الدولى والخوف منه أصبح يسيطر على العقل الاستراتيجى بل والإنسانية عامة فى ظل القرن الحادى والعشرين، والإرهاب لم يصبح فقط ذا صبغة دولية، ولكنه أصبح بمثابة منظمة دولية جديدة لها شخصية وسمات خاصة مما .أضطر العالم إلى أن يعلن مكافحته وحربه له، وهذه الحرب تؤدى إلى بروز ما يمكن تسميته بالحرب غير المتناظرة Asymmetric War ويتجلى ذلك فى الطبيعة الجديدة للإرهاب من حيث أسلحته وأدواته وأساليبه وضآلة تكاليفه وعظم تأثيره [1] وعلى النحو الآخر تعد مكافحته والحرب عليه من قبل الدول أكثر تكاليفاً.

وفى ظل تغير الإرهاب عن ذى قبل من حيث شكله وأساليبه وأدواته، باتت أساليب وطرق المواجهة مختلفة، فالإرهاب الجديد يمثل واقع الأمر الجيل الثالث فى تطور الظاهرة الإرهابية فى العصر الحديث، فالجيل الأول كان عبارة عن موجات الإرهاب ذات الطابع القومى المتطرف التى اجتاحت أوروبا منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى عقد الثلاثينات من القرن الماضى وكان القائمون بالإرهاب فى الأغلب من الوطنيين واعتمدوا على أسلحة خفيفة مثل الأسلحة النارية والقنابل اليدوية.

والجيل الثانى هو عبارة عن موجات الإرهاب ذات الطابع الأيديولوجى أثناء الحرب الباردة وكانت فى جوهرها أداة من أدوات إدارة الصراع بين الشرق والغرب، حيث نشأت العديد من الحركات الإرهابية اليسارية فى أوروبا الغربية واليابان مثل بادرما ينهوف الألمانية والعمل المباشر الفرنسية والألوية الحمراء الإيطالية والجيش الأحمر اليابانى ومارست شكلاً من العنف الأيديولوجى ضد مجتمعاتها واعتمدت أيضاً على الأسلحة الخفيفة والمتفجرات .

أما الجيل الثالث الحالى فهو إرهاب يتسم بخصائص متميزة ومختلفة عن إرهاب العقود السابقة من حيث التنظيم والتسليح والأهداف، فمن حيث التنظيم تتسم جماعات الإرهاب الجديد بغلبة النمو العابر للجنسيات، حيث تضم أفراداً ينتمون إلى جنسيات مختلفة، ولا تجمعها قضايا قومية ولكن تجمعها أيديولوجية دينية أو سياسية محددة كما تنتقل

هذه الجماعات من مكان إلى آخر مما يجعل من الصعب متابعتها أو تعقبها أو إستهدافها .

أما من حيث الهدف فإن الإرهاب الجديد يركز على إيقاع أكبر عدد من الخسائر مادياً وبشرياً، وليس فقط مجرد لفت النظر إلى المطالب السياسية والعقائدية على غرار إرهاب السبعينات والثمانينات، وكانت هناك العديد من الدول المتضررة من هذا الشكل الإرهابى الجديد ولم تكن العمليات الإرهابية موجهة فقط ضد الأهداف الوطنية داخل الدولة المتضررة وإنما كان يتم تنفيذها فى الخارج .

وأخيرا فإن الإرهاب بشكله الجديد أصبح قادراً على إستخدام منظومات تسليحية أكثر تطوراً وتعقيداً بما فى ذلك أسلحة الدمار الشامل الكيماوية والبيولوجية والنووية والإشعاعية [٢]. من أجل ذلك لجأت دول العالم إلى اتباع سياسات وطنية فى الداخل ودولية على المستوى الإقليمى والعالمى لمكافحة الإرهاب، وبصفة خاصة عقب أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ من هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التى تتناول بالاستعراض والتحليل تقويم [٣] دور السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب .

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة فيما يلى :

١- تزايد الإرهاب بصوره المختلفة فى الآونة الأخيرة بدول العالم وانتشاره بشكل لم يسبق له مثيل ولا يقتصر تأثيره على ضحاياه المباشرين فقط، بل يمتد ليصيب العديد من الأشخاص الأبرياء بالرعب والفزع، ويلحق أضرارا جسيمة بمرافق الدولة ومصالحها الحيوية .

٢- على الرغم من تعدد المواثيق والمعاهدات الدولية والإقليمية والسياسات الوطنية لمواجهة الإرهاب ظل دون معالجة علمية كلية واضحة .

٣- ضعف الآليات والوسائل الدولية فى مكافحة الإرهاب .

٤- قصور السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلى :-

أولاً : التعرف على دور السياسات الحكومية بصورها المختلفة فى مكافحة الإرهاب بدول العالم التى تأثرت بهذه الجرائم .

ثانيا : التعرف على أهم المعوقات التى أدت إلى إخفاق الحكومات فى مواجهة الإرهاب

ثالثاً : وضع تصور مقترح لأهم المتطلبات اللازمة لتفعيل دور السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب .

منهج البحث :

اعتمد البحث موضوع الدراسة على المنهج الوصفى والإستنباطى التحليلى من خلال تبنى إطار نظرى متماسك مبنى على أسلوب الإستعراض والمناقشة التحليلية بالإعتماد على البحث المكتبى من المراجع والكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير الدولية الصادرة من الأمم المتحدة بالإضافة إلى المراجع الإلكترونية .

حدود ونطاق البحث :

يعد موضوع الإرهاب من الموضوعات المتشعبة فى دراستها لما له من تأثير على جميع مناحى الحياة على الصعيد الوطنى والدولى وكذلك السياسات الحكومية والتى تتعدد أنواعها منها السياسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ..الخ .

وتعرف السياسات الحكومية Policies of Government بأنها سلوك هادف تقوم به الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة التابعة لها فى مجال ما، وهى تختلف من دولة لأخرى حسب الأيديولوجية السائدة وتوجهات النظام السياسى وطبيعته فى كل دولة .

وقد قامت دول العالم المختلفة فى الآونة الأخيرة بإتباع سياسات متعددة على المستوى المحلى والدولى فى مكافحة الإرهاب، وتتمثل السياسات الدولية فى التعاون الإقليمى والدولى والتصديق على المواثيق والإتفاقيات العالمية والإقليمية .

أما السياسات المحلية فهى التى وضعتها الدول على المستوى الوطنى وتتعدد السياسات الحكومية، وقد تباينت الدول فى اتباعها لها بحسب ظروفها الداخلية والمتغيرات الإقليمية والدولية المحيطة بها . وسوف يقتصر نطاق البحث على النوع الثانى من السياسات إنطلاقاً من علم تحليل السياسات العامة [٤] الذى يحتل مكانة كبيرة فى حقل الإدارة



العامة بإعتباره يقوم بتحليل السياسات التى تنتهجها الحكومة وتقييمها والأخذ بالأسلوب الكمى والكيفى فى التحليل [٥] والتعرف على مدى نجاح أو إخفاق السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب .

أما الحدود الزمانية للبحث فتتناول المرحلة التالية لأحداث الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ - ٢٠٠٥ باعتبارها فرضت العديد من السياسات التى اتبعتها الدول خلال هذه الفترة الزمنية.

تساؤلات البحث :

١- ما هى أهم السياسات الحكومية التى اتبعتها دول العالم على الصعيد الوطنى لمكافحة الإرهاب .

٢- هل السياسات والتدابير التى اتبعتها الدول أثرت على فعالية مكافحة الإرهاب .

٣- ما هى أهم متطلبات السياسات الحكومية المقترحة لمكافحة ظاهرة الإرهاب .

خطة البحث :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة مباحث على النحو التالى:-

المبحث الأول : مفهوم الإرهاب

المبحث الثانى : دور السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب

المبحث الثالث : المتطلبات اللازمة لتفعيل السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات .

المبحث الأول

مفهوم الإرهاب

الإرهاب [٦] لا يمثل ظاهرة جديدة فهو قديم قدم البشرية ولا ينطوى على قيمة أو غاية فى ذاته وقد تعددت تعاريفه وتباينت سواء على المستوى الدولى أو المحلى .

ولا يوجد تعريف جامع للإرهاب حيث عجز المجتمع الدولى عن وضع تعريف موحد له لاختلاف وجهات النظر الدولية والاتجاهات السياسية السائدة فى المجتمع الدولى رغم إدراك خطر الإرهاب على السلم والأمن العالمى .

وقد تعددت المحاولات الفقهية فى تعريف الإرهاب حيث عرف بأنه عنف منظم ومتصل بقصد خلق حالة من التهديد العام الموجه إلى دولة أو جماعة سياسية بقصد تحقيق أهداف سياسية[٧].

وفى محاولة لوضع تعريف جامع للإرهاب قام أشميد [٨] بجمع ١٠٩ تعريف لعدد من الباحثين فى مختلف أبواب المعرفة واستخراج أهم العناصر المتضمنة فى تلك التعريفات، وصاغها فى شكل تعريف شامل ومفصل وأهم هذه العناصر ما يلى :-

١- الإرهاب أسلوب للقتال .

٢- المستهدفون بالعنف أشخاص يتم اختيارهم عشوائياً .

٣- المستهدفون بالإرهاب ليس بالضرورة أن يكونوا من الضحايا .

٤- الرأى العام والحكومة هدفان ثانويان .

٥- هدف الإرهاب خدمة مصالح آجلة وعاجلة .

وقد دعت الأمم المتحدة فى عام ١٩٧٢ إلى إضافة لفظ دولى International إلى مصطلح الإرهاب Terrorism الذى كان مستخدماً للتعبير عن العمليات الإرهابية الداخلية ولا يختلف الإرهاب الدولى عن الإرهاب الداخلى من حيث المضمون فكلاهما عبارة عن أعمال عنف تؤدى إلى حالة من الرعب لدى أفراد أو فئة محددة من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد قدم بسيونى تعريفاً للإرهاب الدولى أخذت به الأمم المتحدة فى لجنة الخبراء التى عقدت بفيينا عام ١٩٨٨ حيث عرف بأنه " استراتيجية تتسم بعنف دولى الطابع تدفعها أيديولوجية صممت لإدخال الرعب فى فئة من مجتمع ما لتحقيق مكاسب سلطوية أو دعاية لحق أو ضرر، بصرف النظر عن الجهة المستفيدة سواء كان المنفذون يعملون لمصلحتهم أو مصلحة الغير " [٩]، والخلاف الجوهرى عموماً بين الإرهاب الدولى والإرهاب الداخلى غالباً ما يكمن فى أن الإرهاب الداخلى يقتصر على حدود الدولة وتختص محاكمها بمحاكمة الجناة عملاً بمبدأ إقليمية القانون، فى حين أن الإرهاب الدولى يتميز بوجود عنصر دولى يضاف إلى عناصر جريمة الإرهاب بوجه عام، ويخلق حالة من تنازع الاختصاص بين المحاكم والقانون الواجب التطبيق وكذلك وضعت الدول فى نصوص قوانينها الداخلية تعريف الإرهاب وفق بيئتها المحلية والإقليمية لذلك فإننا

نرى ضرورة عقد المجتمع الدولى لمؤتمر دولى تحت إشراف الأمم المتحدة لوضع تعريف واضح ومحدد للإرهاب يشمل كافة صوره وأشكاله .

وإن كنا نرى أنه يمكن تعريف الإرهاب فى هذه الدراسة بأنه كل استخدام أو تهديد باستخدام عنف غير قانونى ضد الأفراد أو الممتلكات لخلق حالة من الخوف والرعب لتحقيق هدف معين .

وسنتناول فى هذه الدراسة الإرهاب سواء فى شكله التقليدى أما أن يكون محلياً أو دولياً أو سياسياً أو عسكرياً أو عرقيا أو دينيا أو فكرياً وإرهاب دولة سواء كان مباشراً أو غير مباشر.

وفى شكله الجديد حيث ظهرت أنواع أخرى للإرهاب هى الإرهاب النووى[10] والبيولوجى[11] والكيماوى [12] والمعلوماتى [13] وهذه الدراسة لا تتناول الإختلافات الكثيرة **فى مفهوم الإرهاب سواء بين الفقهاء أو بين الدول فهذا ليس محلها لكننا نتناول بالإستعراض والتحليل أهم الإعتداءات والممارسات الإرهابية الشائعة التى لا يمكن الاختلاف عليها وهذا ما نقصده [14] وأهم السياسات الحكومية التى قامت الدول بوضعها لمواجهته ومكافحته على المستوى الوطنى كما سبق القول .**

المبحث الثانى

دور السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب

تعددت وتنوعت السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب بمختلف دول العالم وخاصة التى شهدت العديد من الحوادث الإرهابية وأمكن للباحث حصرها فى ثلاثة أنواع من السياسات هى كما يلى :-

أولاً : السياسات التشريعية .

ثانياً : السياسات المالية.

ثالثاً : السياسات التنظيمية والأمنية .

وسوف نعرض لهذه السياسات موضحين مدى فاعليتها فى مكافحة الإرهاب بالدراسة والتحليل على النحو التالى :-

أولاً: دور السياسات التشريعية فى مكافحة الإرهاب

تباينت السياسات التشريعية التى اتبعتها دول العالم فى مكافحتها للإرهاب على المستوى الوطنى حيث فضلت بعض الدول وضع نصوص تجريم الإرهاب فى تشريعها الجنائى الأصلى، فى حين آثرت دول أخرى وضع تشريعات خاصة مستقلة لا تدخل فى التشريع الجنائى وبات ذلك واضحاً بصفة خاصة بعد أحداث الحادى عشر من سبتمبر .

وباتت الدول تتسارع فى وضع نصوص تشريعية تجرم فيها الإرهاب وتمويله وتنفيذه وتشدد العقوبات على مرتكبى هذه الجرائم ومحرضيها ويرجع السبب فى ذلك إلى قرار مجلس الأمن رقم ١٣٧٣ الذى صدر فى ٢٨ سبتمبر ٢٠٠١ عقب اعتداءات سبتمبر والذى ألزم جميع دول العالم بمجموعة من الواجبات الموحدة الإلزامية [15] أهمها ضرورة تصديق الدول على الاتفاقيات الدولية الأثنى عشر بشأن مكافحة الإرهاب وإصدار تشريعات داخلية لمكافحة هذه الظاهرة بالإضافة إلى إنشاء لجنة تختص بمكافحة الإرهاب معروفة بالرمز (ctc) Counter-Terrorism- Committee .

وهى مؤلفة من جميع أعضاء مجلس الأمن الخمسة عشر، وتراقب هذه اللجنة تنفيذ دول العالم للقرار ١٣٧٣ [16] وقسمت اللجنة مهمتها إلى ثلاث مراحل :

المرحلة (ألف) : التركيز على التشريعات .

المرحلة (باء) التشديد على تقوية الجهاز التنفيذى للدول .

المرحلة (جيم) إقامة آليات التعاون وتعزيزها .

بالإضافة إلى الضغوط التى مارستها الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبى على دول العالم المختلفة لإصدار تشريعات لمكافحة الإرهاب .

ووفقاً لما سبق بدأت دول العالم فى وضع منظومة تشريعية متكاملة لتأمين الجبهة الداخلية ضد الإرهاب .

ومن الدول التى وضعت لها منظومة تشريعية شاملة لمكافحة الإرهاب الولايات المتحدة الأمريكية خصوصاً بعد اعتداءات سبتمبر حيث أصدرت العديد من القوانين لتأمين الجبهة الداخلية ضد الإرهاب أهمها ما عرف بالقانون الوطنى الأمريكى لعام ٢٠٠١ ويعرف باسم (USA Patriot Act) [17] وتضمن هذا القانون العديد من المواد التى دعمت من سلطات أجهزة الأمن الأمريكية فى مواجهة الإرهاب ومن أهمها إعطاء المدعى العام الأمريكى سلطة احتجاز الأجانب المشكوك فى

قيامهم بأنشطة إرهابية لمدة سبعة أيام دون توجيه اتهام لهم، والتنصت على الهواتف النقالة، والحصول على تسجيلات الاتصالات عن طريق البريد الإلكترونى من الشركات التى تقدم خدمات الإنترنت، كما أعطى القانون لوزارة الخزانة سلطات كبيرة لتتبع الأرصدة المالية التى يشتبه أنها تستهدف تمويل عمليات إرهابية [١٨] وكانت هذه الإجراءات فعالة لكشف العديد من العمليات الإرهابية على المرافق الأمريكية بالإضافة لكشف العديد من عمليات تمويل الإرهابيين، والتصدى لعمليات غسيل الأموال، وقد صدر المرسوم التنفيذى رقم ١٣٢٢٤ فى ٢٣ سبتمبر ٢٠٠١ الذى جمد ممتلكات الأشخاص الذين حدد وزير الخزانة أنهم يقدمون الدعم أو الخدمات لمنظمات إرهابية ثم تلاه الكشف عن العديد من الهياكل الأساسية المالية للمنظمات الإرهابية وتفكيكها [١٩].

كما أصدر الكونجرس الأمريكى قانوناً يتعلق بأمن الطيران والمطارات وقد تضمن هذا القانون إنشاء وكالة فيدرالية جديدة أطلق عليها وكالة أمن المواصلات مهمتها ضمان الأمن فى كل موانىء شركات الطيران على فحص كل حقائب المسافرين باستخدام أشعة أكس وباليد أو عن طريق الكلاب المدربة على شم المتفجرات .

كما صدر قانون مشروع الدرع البيولوجية SIS عام ٢٠٠٤ فى إطار مكافحة الإرهاب البيولوجي بعد هجمات الجمرة الخبيثة فى الولايات المتحدة الأمريكية والعثور على عقاقير الأنثراكس والريسين فى العديد من المصالح والهيئات الحكومية ومن بينها مبنى الكونجرس الأمريكى، وبموجب هذا القانون تم تخصيص ٥,٦ مليار دولار لإنفاقها خلال عشر سنوات على شراء وتخزين اللقاحات والعقاقير لمكافحة الأنثراكس والجدرى وغيرها من أنواع الإرهاب البيولوجى[٢٠].

وفى المملكة المتحدة صدرت عدة قوانين لمكافحة الإرهاب وتم تعزيزها عقب أحداث سبتمبر ٢٠٠١.

وعقب الأحداث الإرهابية بلندن فى السابع من يوليو ٢٠٠٥، ٢١ يوليو ٢٠٠٥ والتى تعد من أهم الأحداث الإرهابية التى تعرضت لها بريطانيا والتى أودت بحياة ٥٦ قتيلاً و٧٧٠ جريحاً، بدأت الحكومة فى تقديم مشروع قانون لمكافحة الإرهاب إلى مجلس العموم شددت فيه العقوبات على جرائم تشجيع وتمجيد وتعظيم الإرهاب لتصل عقوبتها إلى سبع سنوات وعقوبة التحضير للعمليات الإرهابية والتدريب إلى السجن مدى الحياة، وحضور معسكرات تدريب إرهابية فى أى مكان من العالم إلى السجن عشر سنوات وحظر الجماعات الأصولية المتطرفة سواء شاركت مباشرة فى العمليات الإرهابية أو تعظم أو تخصص بالأعمال الإرهابية [٢١].

وكان محور السياسة التشريعية للمملكة المتحدة المتعلق بالإرهاب قبل ذلك قانون الإرهاب لعام ٢٠٠٠ وبموجبه تم تحديد ٣٤ منظمة إرهابية حيث يعتبر هذا القانون جريمة انتماء الشخص لمنظمة محظورة أو لبس أو إرتداء ملابس أو حمل أو إبداء أشياء على نحو يثير شكاً بانتمائه إلى منظمة محظورة وكذلك يعد جريمة تجنيد أشخاص فى المملكة المتحدة بغرض تلقيهم التدريب فى الخارج على استعمال الأسلحة والمتفجرات فى الأغراض الإرهابية [٢٢] .

وبعد أحداث الحادى عشر من سبتمبر صدر قانون الأمن ومكافحة الإرهاب والجريمة عام ٢٠٠١ وجرى تعديله عقب أحداث يوليو الإرهابية فى لندن عام ٢٠٠٥ بالإضافة إلى إصدار قوانين الهجرة والجمارك وتسليم المجرمين وتمثل هذه القوانين الإطار التشريعى الحاكم لمكافحة الإرهاب فى المملكة المتحدة .

ولما كانت مصر من أكثر الدول معاناة من الأنشطة الإرهابية وبصفة خاصة خلال الثمانينات والتسعينات حيث شهدت خلال حقبة التسعينات من القرن العشرين العديد من الأحداث الإرهابية [٢٣] سواء على قطاع السياحة أو اغتيال شخصيات عامة أو استهداف رجال الشرطة أو الاعتداءات على دور السينما .

فقد بادر المشرع المصرى على أثر ظهور الإرهاب إلى إدراج الأعمال الإرهابية بوصفها من الجرائم الخطيرة ضمن قوانينه وتشريعاته العقابية ففى عام ١٩٩٢ صدر القانون رقم ٩٧ بإضافة بعض النصوص التى تعالج تلك الظاهرة إلى مواد قانون العقوبات [٢٤] بالإضافة إلى تجريمه للعوامل المساعدة والمصادر التى ترتكز عليها الأعمال والأنشطة الإرهابية ومنع تزويد الإرهابيين بالسلاح حيث يحظر التشريع المصرى حيازة وإحراز الأسلحة والذخائر إلا



بترخيص من الجهة الحكومية المختصة بالإضافة إلى العديد من القوانين الأخرى التى تجرم النشاط الإرهابى، وقد صدقت مصر على الغالبية العظمى من الاتفاقيات الدولية الخاصة بالإرهاب المبرمة فى إطار الأمم المتحدة وتصبح جزءاً من التشريع الداخلى [٢٥] .

كذلك تعد الكويت من الدول التى تعرضت لاعتداءات إرهابية فى الآونة الأخيرة [٢٦] من أجل ذلك أصدرت الحكومة عدة قوانين لمكافحة الإرهاب أهمها القانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٢ فى شأن مكافحة غسيل الأموال وكان من أهم نصوصه مكافحة تمويل العمليات الإرهابية وقانون الجزاء والذى جرم العمليات الإرهابية وأعمال قمع الإرهاب وقانون الأسلحة والذخائر وقانون جرائم المفرقعات .

بالإضافة إلى التوقيع على اتفاقية دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الموقعة فى مدينة الكويت بتاريخ ٤ مايو ٢٠٠٤ والاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب والانضمام إلى سبع اتفاقيات من أصل أثنى عشر اتفاقية لمكافحة الإرهاب .

والملاحظ على السياسات التشريعية التى اتبعتها مصر والكويت أنه على الرغم من تعدد القوانين التى صدرت فى كليهما مع التباين فيها أنها لم تسير على النهج التشريعى الأمريكى والبريطانى فى إصدار قانون موحد لمكافحة الإرهاب مستقل عن قانون العقوبات والإجراءات الجنائية يسمى قانون مكافحة الإرهاب مما أثر على أسلوب المعالجة التشريعية فى مكافحتها للإرهاب [٢٧] لذا فإننا نرى ضرورة إصدار قانون موحد شامل لمكافحة الإرهاب .

كما لوحظ على التشريعات الصادرة فى الدول التى عرضنا لها سلفاً أنها توسع فى اختصاصات سلطات جهاز الأمن بوسائل عديدة مثل سلطة جمع المعلومات من المؤسسات المالية وشركات الطيران وشركات الاتصالات والخدمات البريدية، وطرد الأجانب الذين يشتركون فى شبكات إرهابية .

بالإضافة إلى وضع قيود على الحرية الشخصية وتوسيع نطاق التحقيق، وإمكانية القيام بالتنصت الهاتفى، والتقاط الاتصالات بين الأشخاص المتواجدين على أرض الدولة والتفتيش والاستيقاف .

وكان تنفيذ جهاز الأمن للنصوص السابقة قد أثر سلباً على حماية الحريات والحقوق العامة وأضر بها لذا فإنه ينبغى وضع نصوص القانون فى إطار من التوازن بين مكافحة الإرهاب وحماية الحقوق والحريات العامة التى كفلها الدستور فى مختلف دول العالم .

ثانياً: دور السياسات المالية[٢٨] فى مكافحة الإرهاب

تنوعت السياسات الحكومية لمنع ومكافحة تمويل الأنشطة الإرهابية فى العديد من دول العالم ويمكن حصرها فيما يلى :-

(١) تجميد أموال الإرهابيين والتنظيمات الإرهابية .
(٢) مكافحة جرائم غسيل الأموال .
(٣) مراقبة وتنظيم الأعمال المصرفية .
(٤) مراقبة تمويل أنشطة الجمعيات الأهلية .

وسنتناول تلك السياسات بالتفصيل كما يلى :-

(١) تجميد أموال الإرهابيين والتنظيمات الإرهابية :

اتخذت العديد من دول العالم سياسات مالية ترمى إلى مكافحة تمويل الأنشطة الإرهابية من خلال تجميد أموال الإرهابيين والتنظيمات الإرهابية، ومنع تحويل الأموال للأشخاص والتنظيمات التى تعتبر إرهابية سواء على المستوى الوطنى أو الدولى.

حيث اتخذ مجلس الأمن الدولى العديد من القرارات والتى منع بموجبها الدول من تمويل بعض التنظيمات والأشخاص الطبيعية والمعنوية وتجميد أموالهم على اعتبار أنهم إرهابيون يشكلون خطراً على الأمن والسلم العالمى [٢٩] وقد خولت بعض القوانين الوطنية وزير المالية فى العديد من الدول سلطة تجميد أصول الأفراد والمنظمات عند توفر أسس معقولة للاشتباه فى تورطهم فى أنشطة إرهابية [٣٠].

والبعض الآخر ترك أمر تجميد أموال الإرهابيين للسلطة القضائية [٣١] أو للجهاز المصرفى ممثلاً فى سلطة محافظ البنك المركزى والبعض الآخر أناط بهيئة تحقيق خاصة مهمة تجميد الحسابات المشبوهة [٣٢] ومنها حسابات التنظيمات الإرهابية [٣٣] .

ووفقاً لذلك فإن لكل دولة رؤيتها وسياستها المالية والتى ترمى كلها نحو تنفيذ قرارات مجلس الأمن الدولى حيث يوجد رقابة منه على الدول فى تجميد أموال الإرهابيين

والتنظيمات الإرهابية إضافة إلى توقيع العديد من دول العالم على الاتفاقية الدولية لقمع تمويل الإرهاب، والتى ألزمت كل دولة عضو فى الاتفاقية باتخاذ كافة التدبير اللازمة نحو تجميد أموال الإرهابيين ومصادرتها وفق نظامها الداخلى والوطنى بالإضافة إلى مصالح الدول التى ترى ضرورة تجميد أموال الإرهابيين حفاظاً على أمنها الوطنى .

وعلى الرغم من ذلك فإننا نرى أن الإحصاءات تبين لنا أنه جرى تجميد نحو ١١٢مليون دولار عقب أحداث سبتمبر ٢٠٠١ من الأموال المدعى أنها لإرهابيين وتنظيمات إرهابية، والمبلغ الذى تم تجميده فى السنتين التاليتين لم يتجاوز ٢٤مليون دولار [٣٤] ولا تمثل الأموال المجمدة إلا نسبة ضئيلة من مجموع الأموال المتاحة للمنظمات الإرهابية، على الرغم من وقوع العديد من العمليات الإرهابية خلال تلك الفترة وتعد قوانين غسيل الأموال والقدرة التقنية على مكافحته غير كافيتين فى العديد من دول العالم كما أن أساليب التهرب التى تلجأ إليها التنظيمات الإرهابية والإرهابيون أصبحت متطورة، ومن الصعب إخضاع أموالهم لقواعد تنظيمية لكونها ذات منشأ قانونى .

(٢) مكافحة غسيل الأموال :

يعنى غسيل الأموال كل نشاط يقوم به الشخص مستهدفاً إضفاء الصفة الشرعية على الأموال المتحصلة بطريقة غير مشروعة[٣٥] وذلك من خلال استثمارها فى أغراض مشروعة، ويتراوح حجم جرائم غسيل الأموال على المستوى العالمى بين ٢،٥% من إجمالى الناتج المحلى العالمى[٣٦] ويوجد ارتباط قوى بين الأنشطة الإرهابية ودعم القائمين بالعمليات الإرهابية وعمليات غسيل الأموال وينصب غسيل الأموال على الإتجار غير المشروع فى المخدرات وتهريب وتجارة الأسلحة، فبدأت الدول باتباع سياسات وطنية لمكافحة عملية غسيل الأموال من خلال إصدار القوانين وتشكيل اللجان فى الجهاز المصرفى والتوقيع على الاتفاقيات الدولية ووضع بنودها موضع التنفيذ .

وإن كانت الدول قد بدأت فى إصدار القوانين إلا أن عملية تدريب رجال الأمن والعاملين فى الجهاز المصرفى على تتبع النشاطات المشبوهة ذات العوائد المالية الضخمة وتتبع عوائدها ومتحصلاتها المالية ووجهتها مازال يشوبها القصور فى ظل تطور أساليب الجريمة المنظمة .

(٣) مراقبة وتنظيم الأعمال المصرفية :

عقب أحداث الحادى عشر من سبتمبر بدأت المصارف باتباع سياسات مالية جديدة من خلال الاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالحسابات الموجودة لديها واستدعائها فى حالة طلبها من الجهات المختصة وتطبيق ما جاء بمبادئ لجنة بازل الصادر فى أكتوبر ٢٠٠١ والذى ألزم المؤسسات المصرفية بوضع نظام داخلى للأمن يطبق على جميع المعاملات، وليس فقط على المعاملات التى يتم تحديدها كمعاملات مريبة ومشبوهة، وتطبيق قاعدة أعرف عميلك على المؤسسات والبنوك والمصارف المالية حتى يتم تحديد هوية العملاء كما بدأت الدول بتنظيم ومراقبة عمل الوسطاء الماليين المأذون لهم بتحويل العملات والسندات لتحديد ما إذا كانت هناك عمليات مشبوهة من عدمه [٣٧] .

وكانت أهم السياسات التى اتبعها الجهاز المصرفى فى مصر لمنع تمويل الأنشطة الإرهابية ما يلى : قيام البنك المركزى باتخاذ عدة إجراءات اقتصادية [٣٨] اعتباراً من ٢٣ أكتوبر ٢٠٠١ تتضمن :

١- قيام البنك المركزى المصرى، فور تلقيه قوائم بأسماء أشخاص أو منظمات ترتبط بأعمال إرهابية بإصدار تعليمات لكافة البنوك المصرية التى تخضع لرقابته بتجميد كافة الأرصدة والحسابات الخاصة، والأصول المتعلقة بالأشخاص والمنظمات الواردة إليه مع طلب موافاته بما تم من قبل البنوك .

٢- وضع البنك المركزى المصرى ضوابط رقابية للبنوك المسجلة الخاضعة لرقابته بشأن عمليات فتح الحسابات ومزاولة العمليات المصرفية ترتكز على تطبيق مبدأ أعرف عميلك والذى يتم بمقتضاه الحصول على الوثائق اللازمة للتحقيق من هوية العميل والاحتفاظ ببيانات كافية عن العملاء والعمليات التى يقومون بها وذلك لفترة زمنية لا تقل عن خمس سنوات .

وعلى الرغم من هذه السياسات التى اتبعتها المصارف إلا أننا نرى ضرورة إنشاء المصارف لإدارات مستقلة تضم

عددا كافياً من العاملين المدربين تكون مسئولة عن تطوير وتطبيق سياسة وإجراءات المصرف الخاصة بمكافحة العمليات المشبوهة، وأن تكون هذه الإدارات مستقلة عن الإدارات الأخرى التى تقوم بالمعاملات المصرفية، مع ضرورة التنسيق والتعاون بين المصارف المختلفة داخل الدولة وخارجها والتنسيق مع جهاز الأمن مما يساعد فى الكشف عن جرائم تمويل الأنشطة الإرهابية.

(٤) مراقبة تمويل أنشطة الجمعيات الأهلية :

لما كان تمويل أنشطة الجمعيات الأهلية يقوم فى الأساس على التبرعات الخيرية، وأن هذه التبرعات يمكن أن تكون وسيلة لتمويل العمليات الإرهابية بدأت دول العالم المختلفة فى حظر جميع التبرعات من أى شخص طبيعى أو معنوى إلا بموجب ترخيص من الوزارة المعنية التى تتبعها الجمعيات الأهلية [٣٩] وتنظيم عمل هذه الجمعيات سواء فى داخل البلاد أو خارجها وتوقيع العقوبات على من يخالف ذلك وفقا للتشريعات الحاكمة للجمعيات الأهلية، وضرورة العمل على وجود شفافية مالية لطمأنة المانحين والمتبرعين بأن أموالهم توجه بشكل مباشر إلى المستفيدين على ألا تقبل تلك التبرعات إلا بموافقة الجهة الإدارية وبعد التحقق من مصدرها والغرض منها .

ويستبين لنا من العرض السابق أن الدول اتبعت سياسات حكومية محددة لمنع تمويل الأنشطة الإرهابية حددتها فقط فى تجميد الأرصدة ومنع التمويل بكافة صوره وأغفلت العديد من دول العالم السياسات الاقتصادية الأخرى فى مكافحتها للإرهاب مثل الفقر والبطالة وانخفاض الدخل وسوء توزيع الموارد والخدمات العامة الأساسية [٤٠] مما أودى بالعديد من الفئات المتضررة للإنغماس فى التنظيمات الإرهابية .

فالواقع الاقتصادى والتجارب تبين أن العدالة النسبية فى توزيع رأس المال البشرى تسهم فى الإسراع بالنمو الاقتصادى وزيادة مستوى التنمية البشرية [٤١] ومن ثم التقليل من الفقر سواء كان مفهومه عدم كفاية الدخل أم نقص فى القدرات البشرية مما يقلل التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم الوقاية من الإنخراط فى التنظيمات الإرهابية .

ثالثاً: دور السياسات التنظيمية والأمنية فى مكافحة الإرهاب

أدت أحداث الحادى عشر من سبتمبر إلى اتباع العديد من دول العالم لسياسات تنظيمية وأمنية مختلفة عما قبل وإن تباينت هذه السياسات وإن كان يمكن حصرها فيما يلى:

(١) إنشاء أجهزة تنظيمية مسئولة عن مكافحة الإرهاب .
(٢) ملاحقة واعتقال العناصر المشتبهة بها من خلال الحملات الأمنية المكثفة .
(٣) تعزيز التدابير الأمنية لتأمين وحماية الموانىء والمطارات والحدود البرية .
(٤) تنظيم حمل وحيازة الأسلحة والذخائر .
(٥) تعزيز تأمين وحماية أمن السفارات الأجنبية والمنشآت الحيوية .
(٦) تفعيل التعاون الأمنى بين الأجهزة الأمنية الإقليمية فيما يتعلق بتسليم المجرمين وتبادل المعلومات .

وسنتناول السياسات الحكومية السابقة بالتفصيل :-

(١) إنشاء أجهزة تنظيمية مسئولة عن مكافحة الإرهاب :

بدأت العديد من الحكومات بإعادة هيكلة أجهزتها التنظيمية المسئولة عن مكافحة الإرهاب وإستحداث البعض الأخر أجهزة جديدة لمكافحة الإرهاب لم تكن موجودة قبل الحادى عشر من سبتمبر والأجهزة الجديدة تكون تبعيتها لوزارة الداخلية الجهاز المسئول عن حماية الأمن الداخلى فى دول العالم المختلفة أو جهاز حكومى أخر .

ففى الولايات المتحدة الأمريكية عقب أحداث الحادى عشر من سبتمبر أصبح مواجهة الإرهاب الأولوية الأولى لوزارة العدل ومن ثم بدأ فى إعادة هيكلة وزارة العدل ومكتب المباحث الفيدرالية FBI والذى تعرض لانتقادات كثيرة تتعلق بفشله فى رصد الإرهابيين الذين قاموا بهجمات الحادى عشر من سبتمبر[٤٢] فتم تغيير قياداته ووضع خطو طموحة لإعادة هيكلة المكتب ليشمل أربعة أقسام بدلاً من ١٢ قسما وإعطاء أهمية خاصة للقسم الذى يتعامل مع مواجهة الإرهاب وأعيد تنظيم الأجهزة التنظيمية بصفة عامة المسئولة عن مكافحة الإرهاب فى الحكومة الفيدرالية (شكل رقم ١) .



شكل رقم (١)

الأجهزة المسئولة عن مكافحة الإرهاب في الولايات المتحدة الأمريكية

- وزارة لمالية
  - المكتب التنفيذي لتمويل الإرهابيين والجريمة المالية
  - التحقيقات الجنائية لدائرة ضرائب الدخل
  - أعضاء ضرائب دائرة ضريبة الدخل والهيئات الحكومية
  - مكتب التحكم في الأرصدة لأجنبية
  - مكتب المستشار القانوني
  - مكتب الشئون الدولية
- وزارة الأمن الداخلي
  - دائرة الجمارك وحماية الحدود
  - دائرة الهجرة وفرض الضرائب
  - دائرة الحراسة السرية الأمريكية
- وزارة العدل
  - مكتب الكحول والتبغ والأسلحة النارية والمتفجرات
  - القسم المدني
  - القسم الجنائي
  - إدارة فرض مكافحة المخدرات
  - مكتب التحقيقات الفيدرالي
- مجلس الأمن القومي لمحاربة الإرهاب
- وزارة الخارجية
  - مكتب الشئون الاقتصادية
  - مكتب المخدرات الدولى وشئون فرض القانون
- وكالة المخابرات المركزية
  - المركز القومي لشئون الإرهاب

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لما جاء في الموقع التالي (http://www.gao.gov/new.items/d.4163) .



وقد أصدر الرئيس الأمريكى أمرا رئاسياً فى ٨ أكتوبر ٢٠٠١ بإنشاء مكتب جديد للأمن الداخلى [٤٣] الذى ما لبث أن تحول لوزارة للأمن الداخلى يتبعها دائرة الجمارك وحماية الحدود والتى تختص بالحفاظ على حدود الولايات المتحدة الأمريكية وتحتفظ بالبيانات المتعلقة بانتقال البضائع ودائرة الهجرة وفرض الضرائب وهى تشترك فى التحقيقات فى قضايا نشاطات الحدود الأمريكية ونقل التجارة والبضائع، وأخيراً دائرة الحراسة السرية الأمريكية وهى تشترك فى التحقيقات فى قضايا تمويل الإرهابيين بما فى ذلك تلك التى تشتمل على تزوير العملة .

بالإضافة إلى ذلك تقوم الوزارة بالاختصاصات التالية :-

- تطوير الأجهزة والبرامج التدريبية للكشف عن الهجمات البيولوجية والكيماوية والنووية، والمساعدة فى أعمال التخابر ضد الإرهابيين[٤٤] .
- زيادة الحماية للمنشآت الأساسية والبنية التحتية وخطوط الاتصال، وكل وسائل المواصلات.
- التعاون مع كل الإدارات والأجهزة الحكومية الأخرى حتى المستوى المحلى لمكافحة الإرهاب .

أما وكالة المخابرات المركزية فتختص بالإشراف على جمع وتحليل وتوزيع المعلومات الاستخبارية والتنسيق بين جميع الوكالات الاستخباراتية . وتختص وزارة العدل فتما يتعلق بمكافحة الإرهاب بالاشتراك فى التحقيقات فى قضايا تمويل العمليات الإرهابية التى لها علاقة بعمليات مكافحة المخدرات أو الأسلحة النارية والمتفجرات أو غيرها حيث يقود مكتب التحقيقات الفيدرالى جميع تحقيقات وعمليات تمويل الإرهابيين ويتحمل المسئولية عن جمع المعلومات الاستخباراتية الأجنبية.

كما تقوم وزارة المالية بدور فاعل فى مكافحة الإرهاب من خلال تطوير استراتيجيات وسياسات ردع تمويل الإرهابيين محلياً وعالمياً ومنع الجرائم المالية، ومنع وردع غسيل الأموال وتجميد الأرصدة الأجنبية الخاصة للسيادة الأمريكية وتنفيذ وفرض العقوبات الاقتصادية التى تنفذها الحكومة الأمريكية فيما يتعلق بالإرهاب وأخيراً توفير الاستشارة والتدريب والمساعدة الفنية للدول حول قضايا ردع تمويل الإرهابيين وهذا من اختصاص مكتب الشئون الدولية [٤٥] .

أما وزارة الخارجية فتنسق سياسة مكافحة الإرهاب مع الحكومات الأجنبية وترأس لجنة التنسيق السياسى لمجلس الأمن القومى الذى يدير الإطار العام للوكالات الفيدرالية المختلفة وأخيراً تم إنشاء المركز القومى لشئون الإرهاب فى ٢٧ أغسطس ٢٠٠٤ ليقوم بالمهام التالية :-

- تحليل ودمج جميع المعلومات الاستخباراتية التى تملكها أو تحصل عليها الحكومة الأمريكية فيما يتعلق بمحاربة الإرهاب .
- التخطيط الاستراتيجى العملياتى للنشاطات المناوئة للإرهاب .
- تحديد مسئوليات الأجهزة الرئيسية للقيام بالأنشطة المختلفة لمكافحة الإرهاب .
- يكون المركز بمثابة بنك المعلومات المركزية والمتبادلة حول الإرهابيين المعروفين والمشتبه بهم والمجموعات الإرهابية الدولية، وتحديد أهدافهم واستراتيجياتهم وقدراتهم وشبكات دعمهم .

ويتم تعيين مدير المركز من قبل مدير وكالة الاستخبارات الأمريكية (CIA) بعد موافقة الرئيس الأمريكى فهو جهاز تابع للمخابرات المركزية[٤٦].

وقد أوضحت السياسات التنظيمية والأمنية السابقة فى الولايات المتحدة الأمريكية التركيز الشديد من قبل الحكومة الأمريكية على معالجة الإرهاب من منظور أحادى يعتمد على القوة الأمنية والعسكرية فى المقام الأول مع إغفال العناصر الأخرى التى لا تقل أهمية سياسياً واقتصادياً وثقافياً وإعلامياً وتعليمياً وهو إغفال يفضى إلى تعبئة الناخبين المؤهلين للتعصب والتطرف على الصعيد الفكرى، تمهيداً للانخراط فى صفوف التنظيمات الإرهابية .

وفى المملكة المتحدة توجد أجهزة تنظيمية متعددة لمكافحة الإرهاب حيث تقوم لجنة المسئولية المشتركة لمكافحة الإرهاب بتنسيق سياسة المملكة المتحدة فيما يتعلق بالإرهاب وتضم فى عضويتها ممثلين عن مكتب رئيس مجلس الوزراء ووزارة الداخلية ووزارة الدفاع وهيئة الخزانة وهيئة الجمارك



والرسوم ووزارة التجارة والصناعة وجهاز الشرطة ووكالة الاستخبارات، وهى برئاسة وزارة الخارجية .

بالإضافة إلى ذلك شكلت لجنة لتنسيق السياسات الخاصة بالجوانب المالية للإرهاب تترأس اللجنة وزارة الداخلية وتضم فى عضويتها هيئة الخزانة وهيئة الخدمات المالية وبنك إنجلترا، وترفع تقاريرها بانتظام إلى الوزراء (٤٧).

إضافة إلى هذه اللجان أنشأ مجلس الوزراء مركز إدارة الأزمات تابع لمكتب رئيس مجلس الوزراء يعمل على مدار اليوم للتصدى لأية تهديدات وتنسيق إجراءات المملكة المتحدة فيما يتعلق بالإرهاب وتعد وزارة الداخلية هى المسئول الأول عن خطر الإرهاب فى داخل المملكة المتحدة وهيئة الخزانة تضطلع بالمسئولية عن تنفيذ التدابير المالية المضادة للإرهاب أما وزارة التجارة والصناعة فهى مسئولة عن جميع الجوانب المتصلة بمراقبة الصادرات وتضطلع هيئة الجمارك والرسوم بمسئولية ضبط السلع المحظورة والممنوعة عند الاستيراد والتصدير .

وفى تركيا نجد أن الأجهزة التنظيمية المسئولة عن مكافحة الإرهاب تتمثل فى وزارة الداخلية من خلال قيادة حفر السواحل والقيادة العامة للدرك وإدارة الأمن العام ووزارة المالية من خلال الإدارة العامة للإيرادات ومجلس التحقيق فى الجرائم المالية فيما يتعلق بتمويل الأنشطة الإرهابية بالإضافة إلى وكالة الاستخبارات الوطنية ووكالة الجمارك (٤٨) .

بالنسبة للدول العربية فقد أنشئت العديد من الأجهزة الإدارية سواء كانت على مستوى وزارة الداخلية أو على المستوى القومى أو وزارات أخرى .

ففى الكويت شكلت لجنة وزارية عليا لتنظيم العمل الخيرى فى البلاد لمنع تمويل الأنشطة الإرهابية والتعاون والتنسيق بين وزارة الداخلية والإدارة العامة للجمارك فيما يخص الجرائم الجمركية التى تتعلق بالإرهاب كما يقوم بنك الكويت بفرض الحظر على الأموال أو الأصول المالية أو الخدمات المالية المتاحة للأشخاص أو الكيانات التى يمكن أن تستخدم فى أعمال إرهابية بالإضافة إلى ذلك تم إنشاء لجنة وطنية لمكافحة عمليات غسيل الأموال وتميل الإرهاب برئاسة محافظ بنك الكويت المركزى(٤٩) وتختص هذه اللجنة برسم الاستراتيجية والسياسة العامة للدولة فى مجال مكافحة عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والتنسيق بين وزارات ومؤسسات الدولة ذات العلاقة فى كافة الأمور المرتبطة بمكافحة عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب وترتيب قنوات الاتصال الملائمة مع المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية ذات الصلة بمكافحة عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والتنسيق معها فى أية أمور تهدف إلى تعزيز إجراءات الدولة فى مكافحة عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب .

وفى المملكة العربية السعودية تم إنشاء وحدة استخبارات مالية بوزارة الداخلية للتعامل مع عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب وإنشاء الهيئة السعودية الأهلية للإغاثة والأعمال الخيرية فى الخارج لتكون الجهة الوحيدة المعنية بجمع الأموال الخاصة بالأعمال الخيرية فى الخارج .

وفى مصر تعد وزارة الداخلية هى الجهاز المعنى بمكافحة الإرهاب من خلال الإدارات العامة المختلفة التابعة لها مثل الإدارة العامة لمكافحة جرائم الأموال العامة، أمن الدولة، مصلحة الأمن العام وإدارات البحث الجنائى، مصلحة الجوازات والهجرة والجنسية، وتم إنشاء إدارة حديثة لمتابعة المواقع المشبوهة على شبكة المعلومات الدولية الإنترنت (٥٠) بالإضافة إلى إنشاء مركز لإدارة الأزمات عقب الاعتداءات الإرهابية فى مصر إضافة إلى ذلك تم إنشاء اللجنة القومية للتعاون الدولى فى مكافحة جرائم الإرهاب برئاسة وزير العدل وعضوية ممثلى وزارات العدل والداخلية والخارجية والمخابرات العامة .

والملاحظ على الأجهزة التنظيمية المسئولة عن مكافحة الإرهاب فى دول العالم المختلفة عدم انفراد جهة واحدة بمكافحة الإرهاب وإن كان يمكن حصرها فى جهتين الأولى تختص بمواجهة الإرهاب من الناحية الأمنية والثانية تختص بمنع تمويل الإرهاب وتختص الأجهزة الأمنية بالأولى فيما تختص الأجهزة المالية بالثانية .

(٢) ملاحقة واعتقال العناصر المشتبه بها :

بدأت أجهزة الشرطة فى العديد من دول العالم عقب أحداث سبتمبر بحملات أمنية مكثفة من خلال التفتيش



المنزلى والاحتجاز لدى الشرطة وتطالب الدول حالياً بزيادة فترة احتجاز المشتبه فيهم [٥١] وتشديد إجراءات المراقبة الداخلية لمعرفة الأشخاص الذى لهم توجهات وميول تجاه العناصر الإرهابية فى الداخل أو الخارج واتخاذ كافة التدابير الأمنية اللازمة لتحجيم نشاطهم ومنعهم من تفعيل هذه الأنشطة داخلياً وخارجياً [٥٢] .

وإذا كانت الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية قد اتجهت عقب أحداث سبتمبر لاعتقال واستيقاف العديد من الجاليات والأقليات وبصفة خاصة المسلمين والعرب حيث كان المفجرون لبرجى التجارة من المسلمين والعرب وبصفة خاصة من السعودية واليمن لذا فقد وقعت العديد من الاعتداءات وبصفة خاصة على العرب [٥٣] .

على النحو الأخر بدأت الدول العربية بشن حملات واسعة النطاق لاعتقال العناصر المشتبه بعلاقاتها بتنظيم القاعدة أومن يشتبه فى تورطه فى أنشطة إرهابية سواء فى الداخل أو الخارج .

وقد أدى التوسع فى ممارسات سياسات ملاحقة واعتقال العناصر المشتبه بها من قبل جهاز الأمن الاعتداء على الحقوق والحريات العامة سواء فى الدول العربية أو الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية مما أثر على سياسة اندماج الأقليات فى المجتمع الغربى وبزوغ سياسة التفرقة العنصرية مرة أخرى[٥٤] .

(٣) تعزيز التدابير الأمنية لتأمين وحماية الموانئ والمطارات والحدود البرية :

بدأت دول العالم فى الآونة الأخيرة بتعزيز التدبير الأمنية على حدودها ومنافذها البرية والبحرية والجوية حيث مراقبة دخول الأجانب وإقامتهم ومراقبة السلع ووسائل النقل والبضائع وتفتيش المسافرين عن طريق إدارات الجمارك ورجال الأمن العاملين فى المنافذ الحدودية .

وأصدرت العديد من الدول [٥٥] إرشادات أمنية لشركات النقل الجوى المحلية والأجنبية لتعزيز متطلبات فحص الركاب والأمتعة بالإضافة إلى تزويد هذه الشركات بالمعلومات المتعلقة بالإرهابيين والركاب المشتبه بهم الذين يخضعون لإجراءات فحص متعددة للحيلولة دون اتخاذ أراضيها مسرحاً لتخطيط أو تنفيذ الجرائم الإرهابية أو الشروع أو الاشتراك فيها من خلال منع تسلل العناصر الإرهابية إليها أو إقامتها على أراضيها فرادى أو جماعات .

وبدأت الدول فى إنشاء واستحداث قواعد البيانات لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالعناصر والحركات والتنظيمات الإرهابية المختلفة، واستخدام الأساليب الإلكترونية فى المنافذ المختلفة بالإضافة إلى رصد أسماء الأشخاص المتورطين فى أعمال إرهابية بالقائمة السوداء وتعميمها على المطارات والموانىء والمنافذ الحدودية، وإصدار العديد من دول العالم لجوازات سفر جديدة لمواطنيها وفقاً لأحدث التقنيات منعاً للتزوير والعبث فيه[٥٦] .

وقامت منظمة الطيران المدنى الدولى بمراجعة الترتيبات الأمنية لدول العالم المختلفة وتعزيزها من خلال العمل على تزويد المطارات بمعدات التفتيش الإلكترونية (الأشعة السينية والبوابات الأمنية) وفقاً لأحدث التقنيات .

ويستبين لنا من مراجعة السياسات الحكومية فيما يتعلق بالتدابير الأمنية لحماية المطارات والموانىء والحدود البرية والتى عرضتها دول العالم المختلفة فى تقاريرها المقدمة إلى لجنة مكافحة الإرهاب الدولى بمجلس الأمن أن الدول لم تضع منظومات تأمينية متكاملة فى مجال الحدود البحرية والبرية واقتصار معظمها على وضع منظومة تأمين فى المطارات لإحكام المراقبة ودراسة التهديدات الأمنية ووضع الأساليب الأمنية الكفيلة بمواجهتها .

(٤) تنظيم حمل وحيازة الأسلحة والذخائر :

نظمت دول العالم المختلفة حمل وحيازة الأسلحة والذخائر من خلال قانون [٥٧] يحدد ضوابط وإجراءات حمل وحيازة وإحراز الأسلحة النارية واستيراد وتصدير الأسلحة والاتجار بها ففى الاتحاد الأوروبى صدر قرار المجلس الأوروبى رقم ١٩٩١/٤٧ وفرض فيه على جميع الدول الأعضاء فى الاتحاد الأوروبى الالتزام بأن تسمح بحيازة فئة محددة من الأسلحة من قبل الأشخاص الذين لديهم سبب وجيه لحيازة هذه الأسلحة والذين لا يحتمل أن يشكلوا خطراً على النظام العام .

والهدف من تنظيم حيازة الأسلحة والذخائر هو منع وقوع



هجمات إرهابية فى الدول الأوروبية [٥٨] لذلك وضع الاتحاد الأوروبى معايير موحدة للترخيص بتصدير الأسلحة أيضا، من بينها سجل البلد المشترى فيما يتصل بدعم أو تشجيع الإرهاب وخطر تحويل الأسلحة والمعدات داخل البلد المشترى أو إعادة تصديرها لمنظمات إرهابية أو لدول تأوى منظمات إرهابية أو إرهابيين .

وفى الدول العربية تم تنظيم حيازة وإحراز الأسلحة النارية والذخائر ففى مصر وضع القانون ٣٩٤ لسنة ١٩٥٤ والمعدل بالقانون رقم ١٦٢ لسنة ٢٠٠٣ شروطاً يجب توافرها فى طالب الترخيص وشدد القانون على عدم جواز نقل الترخيص لأنه شخصى، وتقوم مصلحة الأمن العام وإدارات البحث الجنائى بوزارة الداخلية بالدور الرقابى فى هذا الخصوص أما تصدير الأسلحة واستيرادها وتصنيعها ونقلها وإعادة نقلها فهو أمر محظور بقوة القانون على الأشخاص الطبيعيين أو الإعتباريين ويقتصر ذلك على الدولة بعد موافقة الجهات السيادية بها .

وفى دولة الكويت بدأت وزارة الداخلية حملة مكثفة بشأن تسليم الأسلحة الغير مرخصة وذلك عقب الأحداث الإرهابية التى وقعت فى البلاد فى الآونة الأخيرة .

(٥) تعزيز تأمين وحماية أمن السفارات الأجنبية والمنشآت الحيوية :

أدت الاعتداءات الإرهابية على سفارة الولايات المتحدة الأمريكية فى نيروبى ودار السلام والسفارة المصرية فى إسلام أباد، والاعتداء على القنصلية الأمريكية بجدة عام ٢٠٠٤ وتعرض السفارات الغربية فى العديد من البلدان العربية لمحاولة الإعتداء عليها بالإضافة للعمليات الإرهابية على المنشآت النفطية والأمنية الحيوية مثل الاعتداء على مقر الإدارة العامة للمرور فى مدينة الرياض بمنطقة الوشم بالمملكة العربية السعودية عام ٢٠٠٤، وتفجير ناقلة النفط الفرنسية ليمورج فى أحد مداخل موانىء النفط فى حضرموت باليمن إلى اتخاذ الحكومات لإجراءات أمنية مكثفة منها زيادة الحراسة على السفارات والقنصليات الأجنبية، وغيرها من مكاتب البعثات الدبلوماسية والقنصلية، بالإضافة إلى تأمين أمن المنشآت الهامة والحيوية مثل المنشات النفطية فى دول الخليج العربية، وطورت الدول وحدثت من إجراءاتها الأمنية للحيلولة دون تعرض هذه المنشآت للعمليات الإرهابية.

(٦) تفعيل التعاون الأمنى بين الأجهزة الأمنية الإقليمية فيما يتعلق بتسليم المجرمين وتبادل المعلومات:

على الرغم من وجود العديد من الاتفاقيات سواء لتسليم المجرمين أو تبادل المعلومات بشأن التنظيمات الإرهابية والإرهابيين على المستويين الإقليمى والدولى فى العديد من مناطق العالم المختلفة مثل الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب والاتفاقية الخليجية لمكافحة الإرهاب واتفاقية منظمة الدول الأمريكية لمنع وقمع الإرهاب والاتفاقية الأوروبية لقمع الإرهاب ونصوصها الصريحة التى تضمنت ضرورة التعاون الأمنى إلا أن تبادل المعلومات الأمنية حول أنشطة الجماعات الإرهابية وعناصرها وأماكن تمركزها وتدريبها ووسائل ومصادر تمويلها وتسليمها وأنواع الأسلحة والمتفجرات التى تستخدمها ووسائل الاتصال وأسلوب عملها ونقل التقنيات الحديثة فى مجال إجراءات التحرى لمواجهة العمليات الإرهابية إلى بعض الدول النامية من الدول المتقدمة قد بدأ يعزز بعد اعتداءات الحادى عشر من سبتمبر ومن أهم التطبيقات على ذلك التعاون الوثيق بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبى، وتوقيع البلدان الأمريكية على معاهدة ريو فى ٢١سبتمبر ٢٠٠١ للمساعدة المتبادلة وزيادة التعاون فى مكافحة الإرهاب[٥٩].

وقد أنشئت المنظمة الأوروبية للشرطة الجنائية فرقة عمل تختص بدعم الدول الأعضاء فى مجال منع ومكافحة الإرهاب عن طريق تقديم المساعدات وتحسين تبادل المعلومات عن طريق الأجهزة الأمنية والاستخباراتية فى دول الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية.

كما تم إنشاء شبكة مكافحة الإرهاب فى منظمة الأمن والتعاون فى أوروبا وذلك فى يناير ٢٠٠٤ والتى تستهدف تعزيز تبادل المعلومات عن برامج مكافحة الإرهاب وعن تمويلها واحتياجاتها فى الاتحاد الأوروبى وتسريع تدفق المعلومات والاتصالات بين المسئولين عن مكافحة الإرهاب بالأجهزة الأمنية فى دول أوروبا[٦٠].



وقد تناولت العديد من دول العالم فى مجال تبادل المعلومات الاستخبارية مع الولايات المتحدة الأمريكية ومنها الدول العربية بالإضافة إلى ما قامت به الدول الأوروبية والولايات المتحدة من إرسال خبراء فى مكافحة الإرهاب إلى العديد من دول العالم(٦١).

كما بدأت العديد من دول العالم التعاون فى مجال تسليم المجرمين وإن كنا نرى أن هذا التعاون يفتقد تحقيق هدفه المنشود فى ظل عدم وجود معاهدة دولية لتسليم المجرمين(٦٢) تشترك فيها كل الدول موحدة فى أحكامها وقواعدها لتطبق على جميع دول العالم .

والملاحظ على السياسات التنظيمية والأمنية التى اتبعتها دول العالم المختلفة فى مكافحتها للإرهاب أنه غلبت الجانب الأمنى على الجوانب الأخرى فكان إنشاء أجهزة تنظيمية تابعة لجهاز الأمن بدلاً من اتباع سياسات تنظيمية كلية على المستوى المركزى بإنشاء أجهزة تنظيمية تابعة لمجلس الوزراء بالإضافة إلى ما أظهرته الاعتداءات الإرهابية على العديد من الدول من عدم وجود تنسيق بين الأجهزة الأمنية المختلفة فى مكافحة الإرهاب .

ولما كانت المواجهة الأمنية للإرهاب تستتبع القيام بوظيفتين أساسيتين هما المنع والوقاية ثم المواجهة والردع فى إطار هيكل تنظيمى واضح، إلا أن الواقع والممارسات العملية أوضحت تعدد الأجهزة المنوطة بها مكافحة الإرهاب، بالإضافة إلى قصور السياسات الحكومية الأمنية فى إنشاء مراكز إدارة الأزمات الأمنية (٦٣) داخل الهيكل التنظيمى لجهاز الأمن بالإضافة إلى إستحداث إدارة داخل هذا المركز تهتم بمكافحة الإرهاب، أو إنشاء مركز مستقل لمكافحة الإرهاب فى جهاز الأمن الوطنى .

وإذا كان النموذج الأمثل للإستراتيجيات الأمنية الوطنية يعتمد على مبدأ المنع والوقاية للإحتماء من أخطار الإرهاب(٦٤)، إلا أن التدابير الإحترازية الأمنية المتبعة مهما كانت محكمة ومكلفة من حيث التمويل والمجهود البشرى فإنها تحاول تقليص حجم الجرائم دون القضاء عليها كلية . وهذا هو هدف مكافحة الإرهاب .

وقد لوحظ أيضاً على تطبيق الدول للسياسات الأمنية السابقة القصور فى إحترام حقوق الإنسان . حيث يعد الهدف من مكافحة الإرهاب هو حماية حقوق الإنسان والتصدى فى الوقت نفسه للهجمات الإرهابية التى ترتكب من جانب الأفراد أو الجماعات لترعب المواطنين وتساهم فى انعدام الأمن العام .

وتعالج الأجهزة الأمنية مكافحة الإرهاب بالتعاون مع المواطنين مستخدمة التدابير القانونية للقضاء على الإرهاب، وتقديم الإرهابيين المشتبه فيهم إلى العدالة استناداً إلى الدستور والقانون المحلى بما فى ذلك حق المشتبه فيهم فى الدفاع القانونى، لذا ينبغى أن تقوم السياسات الحكومية فى إطار مكافحة الإرهاب على التوازن الذى ينبغى تحقيقه بين المحافظة على حقوق الإنسان والحريات الشخصية والتدابير والسياسات الخاصة بمكافحة الإرهاب من خلال اتفاق التشريعات الوطنية مع معايير حقوق الإنسان الدولية بالإضافة إلى ضمان تنفيذ ذلك دون المساس بهذه الحقوق.

وقد بين الواقع العملى (٦٥) أن الحكومات فى مختلف دول العالم فى إطار سياستها الوطنية لمكافحة الإرهاب قد انتهكت حقوق الإنسان وتشمل هذه الحقوق الحق فى الحياة والحق فى عدم التعرض للتعذيب والمعاملة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة واحترام مبدأ الشرعية، والحق فى عدم التعرض للاحتجاز، التغميض، المحاكمة العادلة، بما فى ذلك الحق فى الاستعانة بمحام والحق فى حرية الفكر والحق فى حرية التعبير والاجتماع، والحق فى عدم التعرض للتمييز والحق فى طلب اللجوء خوفاً من الاضطهاد .

وكان من أهم القضايا التى أثرت على إحترام حقوق الإنسان أيضاً وشغلت المجتمع الدولى فى الآونة الأخيرة وبصفة خاصة فى دول الإتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية إندماج الأقليات والجاليات الأجنبية فى المجتمعات الأوروبية والأمريكية .

حيث أدت سياسات مكافحة الإرهاب فى هذه المجتمعات إلى وجود توترات عنصرية وتمايز وعدم مساواة بين المواطنين وبصفة خاصة ضد إندماج المسلمين فى هذه المجتمعات حيث دعت بعض الحكومات إلى إغلاق المدارس



الإسلامية وحث البعض على كراهية المسلمين بصفة خاصة والاجانب بصفة عامة لذلك أنشأت بعض الحكومات الأوروبية مثل فرنسا وزارة خاصة بالتنمية المستدامة والإندماج[٦٦]. وكان لتلك السياسات آثاراً سلبية مما أثر على فعالية مكافحة الإرهاب فى دول العالم المختلفة .

المبحث الثالث

المتطلبات اللازمة لتفعيل السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب

فى إطار العرض السابق لدور السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب تبين لنا إغفال العديد من السياسات التى ينبغى الأخذ بها لفعالية تدابير وإجراءات مكافحة الإرهاب والتى تمثل متطلبات رئيسية ينبغى على الدول أن تضعها فى استراتيجيتها وقبل أن نعرض لهذه المتطلبات الواردة بالشكل رقم (٢) نؤكد على نقطتين رئيسيتين :-

(١) صعوبة التعامل مع الإرهاب من وجهة نظر عسكرية أو أمنية فقط .

(٢) قصور الدور الحكومى فى التعرف على أسباب الإرهاب والعمل على إزالتها وعلاجها حتى تؤتى السياسات التى تتبعها الحكومات ثمارها وإن كان الباحث يرى أن أسباب انتشار الإرهاب متعددة ولا يمكن حصرها فى أسباب بعينها وأهمها يتمثل فى الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية[٦٧] رغم الاختلاف فى الأيديولوجيات السائدة فى العديد من دول العالم المختلفة وهى كما يلى :

- احتلال الأراضى وضمها وإخضاع سكانها للسيطرة الاستعمارية .
- طرد سكان إقليم معين منه .
- تطبيق سياسات التمييز وعدم المساواة والفصل العنصرى .
- التدخل فى الشئون الداخلية للدولة .
- الاستغلال غير المشروع أو غير العادل لموارد بلد معينه .
- مساندة بعض الدول لنظام غير شرعى .
- عدم الاهتمام بالظلم الواقع على أفراد معينين أو على مجتمعات بعينها .
- انتهاك حقوق الأفراد والشعوب، أو الاعتداء على أموال ومصالح الدولة أو رعاياها فى الخارج.
- المشاكل الاقتصادية المتعددة كالفقر والبطالة وسوء توزيع الموارد المحلية .
- إتباع سياسات غير عادلة من قبل بعض الدول، كالأخذ بمعيارين أو سياسة اللغة المزدوجة، بالإضافة إلى انتهاكات حقوق الإنسان حماية لنظام معين، مع أن الشعور بالإحباط يمكن أن يولد العنف الذى يعتقد مرتكبو العمليات الإرهابية مشروعيته، فالإرهاب هو بديل للحوار أو على الأقل رد فعل للنتائج السلبية المترتبة عليه .



شكل رقم (٢)

متطلبات السياسات في مكافحة الإرهاب

السياسات السياسية	السياسات الاجتماعية	السياسات الاقتصادية	السياسات الأمنية	سياسات التعاون الدولي
* تحديث السياسات التشريعية. * احترام حقوق الإنسان . * دعم المشاركة السياسية في مكافحة الإرهاب . * دعم مشاركة المجتمع المدني في مكافحة الإرهاب. * دعم مشاركة المجتمع المحلي في مكافحة الإرهاب.	* تفعيل الحوار الوطني . * تجديد الفكر التربوي . * تجديد الخطاب الديني . * تجديد الخطاب الإعلامي .	* مكافحة البطالة . * مكافحة الفقر . * تعزيز السياسات المصرفية في مكافحة الإرهاب .	* إنشاء مركز لمكافحة الإرهاب . * تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الأزمات الأمنية . * تحديث وسائل وأساليب المواجهة الأمنية . * الاهتمام بالتدريب والبحث العلمي . * الاهتمام بالأمن الفكري لدى رجل الأمن .	* تفعيل الاتفاقيات الدولية بشأن مكافحة الإرهاب . * المشاركة في اتفاقية دولية لتعريف الإرهاب وتسليم مرتكبيه . * تفعيل التعاون الدولي والإقليمي في المجال الأمني والقضائي والمعلوماتي . * تفعيل مبادرات الحوار بين الحضارات . * المشاركة في حل الصراعات المسلحة في البؤر الساخنة في العالم .

المصدر : من إعداد الباحث .



ونرى أن مدخل فعالية مكافحة الإرهاب يتطلب علاج المحورين السابقين وهو ما سنستعرضه فى مقترحنا حول أهم المتطلبات الرئيسية اللازمة لتفعيل السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب على النحو التالى:-

أولاً : متطلبات السياسات السياسية فى مكافحة الإرهاب

أن غياب الديمقراطية وحرمان الأفراد من التعبير عن الرأى، وانتهاك حقوق الأفراد والشعوب وشيوع الفساد وعدم محاسبة القيادات السياسية عن الأخطاء والأعمال يؤدى إلى شيوع الكبت وازدياد التطرف والعنف فى المجتمع [٦٨] حيث يتحولون إلى العمل السرى ومن ثم الانغماس فى التنظيمات الإرهابية، فدور التنظيمات السرية عموماً والتنظيمات الإرهابية والمتطرفة على الخصوص يجيء نتيجة عدم مشاركة الشباب في العمل السياسى وعدم تفعيل دور الاتحادات والنقابات المهنية ليملىء هذا الفراغ خاصة وأن هذه الجماعات تقوم بدور فاعل فى مساعدة أعضائها على حل مشاكلهم الحياتية أو على الأقل التخفيف من حدتها والافتقار إلى الممارسات السياسية هو الذى ينمى هذه التيارات الفكرية، لذا فإن مشاركة الشباب فى العملية السياسية الديمقراطية وحقوق الإنسان والحريات العامة هو ضرورة للاستقرار السياسى والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم مكافحة العمليات الإرهابية، حيث يزدهر الإرهاب فى البيئات التى تنتهك فيها حقوق الإنسان .

كما تعد عملية مشاركة الأفراد فى صياغة السياسات الحكومية لمكافحة الإرهاب ضرورة لتشجيع المواطنين على مساندة الحكومة فى مكافحتها وبناء الثقة معها وتقوية علاقاتها بالمواطنين [٦٩] من أجل ذلك ينبغى على الحكومات أن تقدم المعلومات حول سياستها فى مكافحة الإرهاب وأساليب مواجهتها والإستماع إلى آراء المواطنين ومراعاة وجهات نظرهم لخلق التوقعات لديهم وإظهار قيمة ما أدلوا به، وإخفاق الحكومة من عدم المشاكرة الفعالة للمواطنين يؤدى إلى عدم تعاونهم وإعطاء المعلومات التى تفيد فى فعالية مكافحة الإرهاب مما يؤثر سلباً على أسلوب المكافحة من أجل الحكومة .

كذلك يجب عدم إغفال دور المجتمع المدنى وعدم الاقتصار على رقابة تمويل نشاط المنظمات الأهلية كما سبق القول بل يجب أن تساهم مؤسسات المجتمع المدنى فى الوقاية من الإرهاب من خلال أدوارها المتعددة، وقد ظهر دورها جلياً فى نشر مفاهيم حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والبيئية الصحية [٧٠] ويقتصر دورها فى هذا الشأن على مكافحة الإرهاب الفكرى من خلال الندوات والمؤتمرات والأنشطة المختلفة لها وأن يتم تحديد أساليب وأدوات المنظمات الأهلية فى هذا الشأن .

إضافة إلى ذلك بات مشاركة المجتمع المحلى أساسياً فى مكافحة الإرهاب وعدم إغفال دوره سواء فى صنع السياسات أو تنفيذها على الرغم من أن عملية صنع السياسات فى مكافحة الإرهاب تتم من خلال الحكومة المركزية إلا أن مشاركة المجتمع المحلى تؤدى إلى تضافر جهود الحكومة المركزية مع الجهود المحلية من خلال توفير إمكانيات العمل الجماعى المشترك والمنظم يؤدى إلى تحقيق الإستقرار السياسى والتكامل الإجتماعى ومن ثم الوقاية من الإرهاب الذى يهدد سيادة ووحدة المجتمع كله، وتأتى مشاركة المجتمع المحلى فى إطار تطبيق مفهوم الحكم الجيد Good Governance والتى تعرف بأنها ممارسة السلطات الإدارية والإقتصادية والسياسية لإدارة شئون الدولة على كل المستويات أى أن اللامركزية تهدف إلى التمكين Empowerment للمواطنين [٧١] التى يصبح منطلقاً للنجاح فى مكافحة الإرهاب فى إطار أيكولوجياً النظام المحلى .

وأخيراً تم إغفال دور الحزب السياسى فى المشاركة فى السياسات الحكومية لمكافحة الإرهاب حيث تخلو برامج الأحزاب من أساليب وأدوات الوقاية من الإرهاب على الأقل، على الرغم من أن الأحزاب السياسية تقوم بعملية التنشئة السياسية وأداة لتحقيق التكامل البنائى والأيديولوجى والقضاء على التباعد بين الأفراد وإيجاد نوع من الترابط والتضامن من بينهم لمكافحة الإرهاب .. لذا فإننا نرى ضرورة الإهتمام بدور الأحزاب السياسية فى مكافحة الإرهاب فى برامج ومؤتمرات وإجتماعات الأحزاب على



إختلاف إنتمائتها حتى تؤدى مهامها بالتوازى مع الأجهزة الحكومية فى صياغة ووضع وتنفيذ السياسيات العامة فى مكافحة الإرهاب بكفاءة وفعالية .

بالإضافة إلى ما سبق ينبغى إعادة النظر فى السياسات التشريعية وبصفة خاصة الجنائية منها . فلا يمكن مكافحة الإرهاب دون نصوص قانونية ملائمة متخصصة لذلك نرى ضرورة إصدار الحكومات المختلفة لقوانين متخصصة لمكافحة الإرهاب على أن توازن هذه التشريعات بين مكافحة الإرهاب وإحترام الحقوق والحريات العامة وأن تشجع الجناة على التوبة والمكافأة والتحفيز فى حالة عدم الإشتراك فى إرتكاب الجرائم الإرهابية .

ثانياً : متطلبات السياسات الإجتماعية فى مكافحة الإرهاب

تتطلب السياسة العامة الإجتماعية فى الدولة مكافحة الإرهاب من خلال تفعيل الحوار الوطنى، وتجديد الفكر التربوى وتجديد الخطاب الدينى والخطاب الإعلامى وذلك كما يلى :

(١) تفعيل الحوار الوطنى :

للحوار غايتان .. الأولى قريبة وهى محاولة فهم الأخرين والثانية بعيدة وهى إقناع الأخرين بوجهة نظر معينة، ويتطلب الحوار حسن الخطاب وعدم الإستفزاز وإزدراء الغير . فالحوار غير الجدال وإحترام آراء الأخرين شرط نجاحه .

فالحوار يحصن الفكر ويأمنه من أن تؤثر فيه التيارات الفكرية المنحرفة ويجب أن يكون الركيزة الأساسية فى التعامل مع الفكر المنحرف، ويأخذ الحوار عدم مستويات :

أ- الحوار بين علماء الدين المنتميين لمذاهب فقهية متعددة حتى يتم الإتفاق على فكر وسط للتعامل مع أصحاب الفكر المنحرف.

ب- الحوار بين العلماء والفقهاء وأصحاب الفكر المستنير مع مختلف فئات المجتمع عن طريق الندوات والمؤتمرات ووسائل الإعلام المختلفة للتوعية من إنجراف بعض ذوى الفكر المشوش من الإنزلاق فى براثن ذوى التيارات الفكرية المنحرفة والتنظيمات الإرهابية المختلفة.

ج- الحوار بين العلماء والمتطرفين حتى يبينوا لهم الطريق القويم وإقناعهم بالعدول عن فكرهم .

د- الحوار بين الدولة والمواطنين [٧٢] .

ويرى البعض [٧٣] أنه على الرغم صدور العديد من القوانين لمواجهة الإرهاب إلا أن الغرض منه لم يتحقق حيث إزدياد الجرائم الإرهابية منذ صدور القانون لأن الإرهابيين لا يأبهون القوانين، عكس الحوار الذى نجح مع الإرهابيين فى تغيير مفاهيم البعض منهم.

والحوار لا يقتصر على المسائل الدينية فقط بل يمتد إلى الجوانب الإقتصادية والسياسية والإجتماعية حتى يكون فعالاً، ويجب أن تكون وسائله وآلياته متعددة وتتماشى مع التطورات التقنية الحديثة من خلال الإنترنت والإعلام ومنظومة التعليم ودور العبادة بالإضافة إلى إنشاء مراكز متخصصة للحوار الوطنى وإنشاء مواقع على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) بغرض الحوار الوطنى بين فئات المجتمع المختلفة[٧٤].

(٢) تجديد الفكر التربوى والخطاب الدينى :

ونعنى بالتجديد إعادة النظر فى الأهداف التربوية ومحتويات البرامج التربوية والتعليمية والدينية والوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق هذه الأهداف فى إطار العادات والتقاليد والتراث التربوى والعقائدى والمشاكل المعاصرة والأمال والطموحات المستقبلية لكل مجتمع فإصلاح منظمة التعليم فى دول العالم المختلفة المتقدمة منها والنامية يمثل ضرورة حضارية وعصرية فى إطار فهم عصرى وتفسيرات وتأويلات سليمة لمفاهيم وقيم وعادات كل مجتمع كما يتناسب مع التوجهات والخطوات التى يتطلبها تطور المجتمع باتجاه تعزيز الثقافة الديمقراطية ونشر ثقافة حقوق الإنسان والإيمان بحرية التعبير وتنمية العقلية النقدية واللغة الحوارية والتشجيع على تنمية قدرات البحث العلمى والمعرفة والنقاش الفكرى وكلها ضرورات تفرضها متطلبات خلق مجتمع المعرفة .

بالإضافة إلى تجديد التفكير الفقهى الدينى فى الدول التى وقعت فيها اعتداءات إرهابية، لمواجهة الدعوات التى



تستهدف هدم الأديان، ومواجهة الجماعات الإرهابية والمتطرفة، وهذه هى أحد المهام التى ينبغى أن تقوم بها المؤسسات الدينية فى هذه الدول.

(٣) تجديد الخطاب الإعلامى :

تعتبر وسائل الإعلام سلاحا ذو حدين فقد تسهم فى تشجيع الجريمة وقد تكون أداة فاعلة فى الوقاية من الجريمة وفق ما تقوم به من تخطيط يحقق الأهداف التى وضعت لذلك [٧٥] ولوسائل الإعلام بجميع صورها واجب الاضطلاع بمسئولياتها للوقاية من الإرهاب ومقاومة الاتجاهات الفكرية الهدامة والتصدى لها وإرساء دعائم الفكر السوى والدعوة إلى التضامن الاجتماعى واحترام عقلية المخاطب من خلال الرسالة الإعلامية الجادة التى تستهدف مكافحة الإرهاب والوقاية من براثنه لذا فإننا نرى ضرورة دراسة ظاهرة الإرهاب فى وسائل الإعلام المختلفة من خلال اتخاذ الإجراءات التالية :

(١) وضع خطة إعلامية تحدد المجالات المطلوب التوعية فيها من استخدام العنف الإرهابى، وفقاً للإحصاءات المحددة نوعيات ومظاهر الجرائم الإرهابية .

(٢) التوازن فى أسلوب نشر وإذاعة أنباء عن الحوادث الإرهابية بحيث لا تزداد كثافة النشر بصورة تثير الفزع والترويع لدى الأفراد، وعدم إهمال النشر إلى درجة تجعل المواطن يشعر بالأمان المطلق مما يدفعه إلى عدم الاهتمام باتخاذ تدابير الوقاية اللازمة .

(٣) التنسيق المؤسسى بين كافة الوسائل الإعلامية المتاحة فى تغطية الحوادث الإرهابية، وإنشاء مركز للاتصالات مع الإعلام يقوم بتوفير سجلات وإجراءات الأمان الخاصة بالجهاز الأمنى، مع ضرورة التحديد المسبق للرسالة التى يرغب الجهاز الأمنى فى توصيلها للرأى العام وأن تكون واضحة ومحددة .

(٤) المصداقية ونشر الحقائق بالسرعة اللازمة والتحقق من صحتها للحد من الشائعات التى تتكاثر مع التعتيم .

(٥) إبراز مجهودات رجال الأمن فى إلقاء القبض على الإرهابيين ونشر صورهم عبر وسائل الإعلام المختلفة، مع بيان الحوافز والمكافآت المادية لكل من يدلى بمعلومات، وتحفيز المتطرفين للرجوع عن فكرهم المتطرف والانخراط فى المجتمع من خلال برامج إعلامية هادفة.

(٦) تطبيق مفهوم التسويق الاجتماعى الذى يقوم على تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم حملات إعلامية تنقل أفكاراً موجهة لقطاعات مستهدفة فى المجتمع [٧٦] وتعمم هذه الأفكار وتحدد قنوات اتصالها فى وسائل الإعلام المختلفة على ضوء :-

(أ) طبيعة ظاهرة الإرهاب .

(ب) خصائص الإرهاب ودوافعه ومصادر دعمه محلياً أو أجنبيا .

(ج) خصائص الجماعات الإرهابية ومدى خطورة الأعمال التى يقومون بها وأثارها على المجتمع .

ويتعين أن تستهدف برامج التسويق الاجتماعى أحداث تغييرات إدراكية فى رسالة جهاز الأمن وأهدافه والمشكلات التى يواجهها، وتمهد هذه التغييرات الإدراكية إلى تغييرات مرغوبة فى أنماط سلوك الفئات المطلوبة لتحويلها من موقف السلبية أو الحياد إلى مساندة جهاز الأمن فى مكافحته للإرهاب .

ثالثاً: متطلبات السياسات الاقتصادية فى مكافحة الإرهاب

تواجه العديد من دول العالم مشاكل اقتصادية كثيرة فى ظل التوجه العالمى نحو الخصخصة باعتبارها أداة من أدوات إعادة الهيكلة والتصحيح الاقتصادى وتغيير دور الدولة المعاصر، ومن أهم هذه المشاكل انخفاض مستوى الأجور وزيادة الأسعار، ومشاكل الفساد والاعتداء على المال العام، وزيادة معدلات الفقر وظاهرة العشوائيات فى المساكن [٧٧] وكذلك البطالة التى زادت معدلاتها فى ظل الكثافة السكانية العالية [٧٨] حيث تؤدى البطالة إلى افتقاد الأمن الاقتصادى لأن العاطل يفقد دخله الأساسى، وربما الوحيد مما يعرضه للفقر والحرمان هو وأسرته ويجعله يعيش فى حالة يفتقد فيها الاطمئنان على يومه وغده، ويزداد الوضع سوءاً إذا لم يكن هناك نوع من الحماية الاجتماعية للعاطلين

كما هو الحال فى غالبية الدول النامية أو عدم كفايتها كذلك المعاناة الاجتماعية والنفسية التى تنجم عن البطالة وما يرافقها من حرمان ومعاناة، كثيرا ما تصيب الفرد بالاكتئاب والاغتراب Allienation، وتدفعه إلى ممارسة العنف والجريمة [٧٩] إضافة إلى تدهور مستوى المعيشة الذى يرافق حالة التعطل عادة ما يؤدى إلى سوء الأحوال للعاطل ومن يعولهم كل ذلك يكون دافعا لارتكاب الفرد للأعمال الإرهابية والانخراط فى التنظيمات الإرهابية **لذلك نرى أن مواجهة الدولة للمشاكل الاقتصادية يتطلب القيام بما يلى:-**

(١) إعادة النظر فى البرامج التعليمية بهدف تطوير أنظمة التعليم وتحسين نوعية مخرجاته، والعمل على زيادة نسبة القيد فى المجالات العلمية والتقنية ذات التوجه التطبيقى الأكثر مواءمة مع احتياجات سوق العمل .

(٢) وضع برامج متكاملة لإعادة تأهيل العاطلين عن العمل لتمكينهم من الحصول على فرص عمل فى مجالات جديدة من أنشطة القطاع الخاص، وتوفير برامج للتدريب المهنى اللازمة لمساعدة الداخلين الجدد إلى سوق العمل والشباب من غير المتعلمين لمساعدتهم على اكتساب القدرات الأساسية اللازمة لتمكينهم من العمل أو إنشاء أعمال خاصة بهم .

(٣) تطوير أنظمة الضمان الاجتماعى بما يساعد على زيادة كفاءة استفادة المواطنين من منافعها، مع ضرورة استحداث برامج جديدة فى إطارها لمعالجة مشكلة البطالة بما فى ذلك إنشاء صناديق لتوفير التأمين ضد البطالة .

(٤) دعم حماية وتشجيع القطاع الخاص المحلى، وخاصة فى المجالات كثيفة العمالة، وأن تتناسب المزايا والحوافز المقررة له مع حجم ما يوفره من فرص للعمالة المحلية.

(٥) تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومشروعات القطاع غير الرسمى، وإزالة ما يعترضها من عقبات إدارية وحكومية .

(٦) سن القوانين اللازمة لتوفير ضوابط سليمة لتأمين المنافسة والشفافية وحماية المستثمرين والمستهلكين وتفادى ظهور احتكارات خاصة .

(٧) ضرورة وضع الحكومة برنامجاً للنهوض بالخدمات الصحية والتعليمية والمرافق العامة لخلق فرص عمل منتجة للخريجين والمؤهلين للعمل فى هذه الخدمات .

(٨) وضع استراتيجية للنمو والعمالة على المدى المتوسط والطويل تضع على قائمة أهدافها تحقيق التوظف الكامل من خلال أدوات السياسة الاقتصادية والاجتماعية الملائمة مع مراعاة قوى السوق وآلياتها [٨٠] .

بالإضافة إلى ما سبق نرى ضرورة وضع الحكومة لسياسات اقتصادية فاعلة لمكافحة الفقر[٨١] وتعزيز السياسات المصرفية فى مكافحة الإرهاب من خلال تنفيذ المصارف لبرامج تعلم وتدريب متواصلة للعاملين بها للتعرف على ومتابعة النشاطات غير الاعتيادية أو المشبوهة، ووضع أنظمة داخلية لتحديد ومراقبة العمليات المشبوهة، وإنشاء إدارات مستقلة داخل المصارف تكون مسئولة عن هذه العمليات لمنع تمويل الأنشطة الإرهابية .

رابعاً : متطلبات السياسات الأمنية فى مكافحة الإرهاب

إذا كانت مكافحة الإرهاب مسئولية تضامنية بين كافة أجهزة الدولة فى ظل تطبيق مفهوم الأمن الشامل ألا أن جهاز الأمن يقع عليه العبء الأكبر وبصفة خاصة فى مواجهة الاعتداءات الإرهابية وما يترتب عليها من آثار، وبات التخطيط القصير لهذه الظاهرة من الناحية الأمنية يصيبه القصور، ولزم وضع سياسات أمنية فاعلة تنطلق من عدة مرتكزات لمكافحة الإرهاب تتمثل فى إنشاء مركز لمكافحة الإرهاب وتطبيق الأساليب العلمية فى إدارة الأزمات الأمنية والتحديث المستمر لوسائل وأساليب المواجهة الأمنية والاهتمام بالتدريب والبحث العلمى والأمن الفكرى لدى رجل الأمن وسوف نعرض لذلك كما يلى :-

(١) إنشاء مركز لمكافحة الإرهاب :

بدأت بعض دول الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية بعد تزايد حدة العمليات الإرهابية فى إنشاء مراكز متخصصة لمكافحة الأرهاب ضمن الهيكل التنظيمى لجهاز الأمن له مسئوليات واختصاصات ومهام واضحة ونرى ضرورة إنشاء الأجهزة الأمنية فى الدول العربية لهذا المركز ليقوم بالمهام التالية :-



- تقدير الموقف الأمنى من خلال دراسة واستعراض الأحداث الإرهابية المحلية والإقليمية والدولية ومدى تدهور الموقف الأمنى والنتائج المحتملة وتقدير أبعاده وردود الأفعال المتوقعة ونقاط القوى والضعف فى القوى المحدثة للعمل الإرهابى وتقويم القدرات والإمكانات المتاحة .
- التنبؤ بمسار الحدث الإرهابى ووضع الخطط والسيناريوهات اللازمة له قبل وقوعه ومواجهته والسيطرة عليه بعد وقوعه ووضع الخطط البديلة فى ضوء التغييرات التى يمكن حدوثها أثناء الحدث الإرهابى.
- التنسيق مع الأجهزة الأمنية المختلفة وتوفير سبل الاتصال معها .
- تنظيم وتحديث أساليب الإنذار المبكر بتوقعات الأحداث الإرهابية .
- الدراسة المستمرة لحالة الرأى العام والأوضاع الداخلية والخارجية وما يطرأ عليه من تغييرات .
- تحديد الأولويات وتنفيذ الخطة والسيطرة على الحدث الإرهابى .
- جمع المعلومات اللازمة عن التهديدات والمخاطر من الجماعات المتطرفة والإرهابية التى تواجه الأمن للتنبؤ بالحدث الإرهابى .
- توعية وإعلام المواطنين بحقيقة الحدث الإرهابى وإجراءات مواجهته .

(٢) تطبيق الأساليب العلمية فى إدارة الأزمات :

لما كانت الاعتداءات الإرهابية تمثل أزمة أمنية تواجه المجتمع فينبغى تطبيق المنهج العلمى فى مواجهة الأزمات الإرهابية لكونه الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة من خلال القيام بما يلى :-

- الدراسة التحليلية للأزمة من خلال تحليل الحدث الإرهابى من قبل متخصصين وتقسيمه إلى أجزاء حتى يسهل التفرقة بين الظواهر والأسباب وتقويم العناصر المشتركة فى صناعة الحدث الإرهابى .
- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة من خلال الدراسة التحليلية للأزمة كما سبق ووضع الحلول والبدائل لمواجهتها .
- وضع أساليب وتكتيكات لإدارة الحدث الإرهابى حيث يمكن التعامل مع الحدث الإرهابى من خلال عدة أساليب هى : -

(أ) **الأسلوب التساومى (التفاوض) :** هو يعتمد على التحاور والتفاوض مع الإرهابيين [٨٢] والاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الأخر عن بعض مطالبه وهذا الأسلوب يتناول التوفيق ويتبنى الحلول الوسيطة ويعتمد على إطالة الحوار مع عناصر الأزمة ومفتعليها ولتطبيق هذا الأسلوب ينبغى تكوين فرق للتفاوض تدرب على الأساليب العلمية فى التفاوض وبصفة خاصة فى مجال مكافحة الإرهاب .

(ب) **الأسلوب القهرى:** وهو يقوم على استخدام القوة لإجبار عناصر الأزمة على التراجع عن موقفهم وهو أسلوب ينمى الأزمة بأسرع وقت دون إطالة زمنها [٨٣] ونرى عدم اللجوء إلى هذا الأسلوب إلا إذا كان الخيار الوحيد المناسب للأزمة الإرهابية حيث يؤدى إلى احتمال كبير فى الخسائر البشرية والمادية بالإضافة إلى ذلك ينبغى الاستفادة من الأدوات الكمية فى التعامل مع الحدث الإرهابى مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية .

(٣) التحديث التقنى المستمر لوسائل وأساليب المواجهة الأمنية:

من خلال تطوير نظم المراقبة الأمنية [٨٤] والاستفادة بتقنيات التنصت عن بعد[٨٥] وأجهزة اكتشاف المواد الإشعاعية ويتطلب ذلك خبرات ومهارات أمنية متقدمة وأجهزة ومعدات وتقنيات متطورة وتدريب رجال الأمن عليها .

(٤) الإهتمام بالتدريب والبحث العلمى والفكرى لرجل الأمن:

حيث يساهم التدريب والبحث العلمى فى إكساب رجل الأمن المهارات والقدرات اللازمة لمكافحة الإرهاب من خلال التدريب الفكرى والعملى والفنى ونرى ضرورة تدريس مقررات الإرهاب وحقوق الإنسان فى جميع كليات الشرطة العربية [٨٦] ومشاركة مراكز الأبحاث والدراسات الأمنية فى دراسة وتحليل العمليات الإرهابية وبيان أسبابها وأساليبها وإستخلاص أوجه القصور فى الإستعداد والمواجهة لتلافيها وتحقيق التطوير المستمر فى هذا المجال بالتنسيق مع



مركز مكافحة الإرهاب المقترح سابقاً .

ولتحقيق الأمن الفكرى لرجل الأمن ينبغى تحقيق ما يلى :

- حسن إختيار رجال الأمن وفقاً لشروط ومواصفات منضبطة ومحددة .
- تنمية الوازع الدينى لرجل الأمن لما يشكله ذلك من عوامل ضبط سلوك الأفراد وتعاملهم وتنمية الحس الأمنى لديه من خلال تحليل الظواهر الإجرامية المتطرفة .
- إستشعار ما يهدد الأمن ويقود إستقراراه (٨٧).
- تنمية روح المواطنة بين رجال الأمن حتى لا يصبح إختراق جهاز الأمن من قبل التنظيمات الإرهابية مما يهدد الأمن والإستقرار داخل المجتمع .

خامساً : متطلبات سياسات التعاون الدولى فى مكافحة الإرهاب

فى إطار الإستراتيجية الشاملة لمكافحة الإرهاب على المستويين الدولى والإقليمى والمحلى نرى أنه يصعب التعامل مع الإرهاب بصورة منفردة بل تحتاج الدول إلى التعاون المؤسسى بينها لمكافحة الإرهاب من خلال تفعيل الإتفاقيات الدولية التى أصدرتها الأمم المتحدة بشأن الإرهاب والتصديق عليها حيث توجد العديد من دول العالم لم تصدق على هذه الإتفاقيات بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الدول فى وضع إتفاقية دولية تعرف الإرهاب وتبين أسبابه والتفرقة بينه وبين العدوان وأعمال الكفاح المسلح المشروع والجريمة السياسية وتطوير وتفعيل القواعد الخاصة بتسليم المجرمين مع إبرام المعاهدات الدولية فى هذا الشأن وتفعيل التعاون الدولى والإقليمى فى المجال القضائى والأمنى والمعلوماتى من خلال تبادل الخبرات والتقنيات والزيارات الميدانية لمنع تسلل العناصر الإرهابية وتبادل الأدلة والآثار الناتجة عن أى إعتداءات إرهابية والإلتزام بإتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على هذه الأدلة وتبادل المعلومات حول أنشطة التنظيمات الإرهابية وقيادتها وعناصرها وأماكن تمركزها وتدريبها ووسائل ومصادر تمويلها والإستفادة بمعلومات مكتب الشرطة الدولى (الإنتربول) فى هذا الشأن . حيث يقوم بجمع وتخزين وتحليل ونشر المعلومات عن الأفراد والمجموعات المشتبه بها وأنشطته كما ينبغى على الحكومات أن تتعاون لحل الصراعات المسلحة فى البؤر الساخنة فى العالم . وتلك هى بداية الطريق نحو فاعلية مكافحة الإرهاب الدولى (٨٨).

وأخيراً ينبغى العمل على تفعيل مبادرات الحوار بين الحضارات حيث أضحت الحدود لا معنى لها والأهداف بين الأمم أصبحت مشتركة ولو أن إحدى الدول أو الثقافات انفردت بنفسها وحدها لصوغ نظام قيمى وفق هذه الثقافة سيؤدى ذلك إلى إقصاء الثقافات الأخرى والظلم والتهميش والنزاع والحروب وهو ما نشهده اليوم من تشويه للهوية العربية والثقافة الإسلامية من قبل الغرب لذلك نرى **ضرورة تفعيل المبادرات العديدة لحوار الحضارات سواء التى تبنتها الجمعية العامة للأمم المتحدة أو المنظمات الإقليمية والإتفاق على قدر من الحد الأدنى المشترك من القيم والسلوكيات التى تشترك فيها مختلف الحضارات وأهمها التسامح ونبذ التطرف والإرهاب من خلال وسائل وآليات محددة .**

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

الإرهاب بما يبثه من أفكار هدامة تتنافى ومبادئ الدين والأعراف وقيم الحق والخير هو أحد الأسباب الرئيسية إن لم يكن السبب الرئيسى فى عدم الاستقرار المجتمعى حيث يؤدى إلى استحلال الدماء المعصومة وترويع الآمنين وتدمير الممتلكات، وقد انتشر فى الآونة الأخيرة بالعديد من دول العالم المختلفة وأثر على الاستقرار فى هذه الدول بل والعالم وبات المجتمع الدولى مشغولا بمكافحته والحرب عليه .

والإرهاب لا يمثل ظاهرة جديدة فهو قديم قدم البشرية ولا ينطوى على قيمة أو غاية فى ذاته، وهو بغض النظر عمن يستخدموه شكل من أشكال العنف لا يقصد به الضرر الواقع ذاته فقط، وإنما ترويع البيئة المحيطة من احتمال تكرار هذا الضرر مرة أخرى، فهو أسلوب من أساليب استخدام العنف واستخدمته قوى وجامعات شديدة الاختلاف والتباين، فهو لم يعد ظاهرة هامشية وليس ظاهرة عابرة وإنما هو نقلة نوعية وجوهرية فى بنية النظام الدولي، ولا يمكن تصور أن القضاء

على هذا الجيل من الإرهاب سيتم بمقتضاه القضاء عليه تماما ومنعه، فالإرهاب أكثر أصالة من ذلك يرتبط ببنية النظام ولا يمكن القضاء عليه إلا بمعالجة العيوب الهيكلية فى النظام الذى ينتجه فإزالة أسباب الإرهاب لا تقل أهمية إن لم تزد عن إزالة الإرهابيين والتنظيمات الإرهابية .

وقد استعرضنا فى هذه الدراسة مفهوم الإرهاب وأنواعه، والسياسات التى اتبعتها دول العالم وبصفة خاصة التى ارتكبت بها اعتداءات إرهابية ودور هذه السياسات فى فعالية مكافحة الإرهاب وأخيرا أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل السياسات الحكومية فى مكافحة الإرهاب وانتهينا إلى العديد من النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة وهى كما يلى :

أولا:

للإجابة على التساؤل الأول والثانى فى الدراسة استعرضنا السياسات التى اتبعتها الحكومات وحصرناها فى السياسات التشريعية والمالية والتنظيمية والأمنية، وأظهرت الدراسة تباين الدول فى اتباع الأساليب والوسائل والسياسات التشريعية والمالية والتنظيمية والأمنية لمكافحة ظاهرة الإرهاب والآثار المترتبة عليها نظرا لتباين الظاهرة نفسها فى هذه الدول فكثرت فى بعض الدول وقلت فى البعض الأخر، لذلك انتهجت بعض الدول اتباع سياسات تشريعية واضحة من خلال إصدار قانون مستقل لمكافحة الإرهاب، وذلك فى الفترة الأخيرة بينما الدول الأخرى قد عالجت هذه الظاهرة ضمن نصوص قانون العقوبات والإجراءات الجنائية ولم تصدر قانونا موحدا للمكافحة، وقد بينا مدى التوسع فى الاختصاصات التى أعطاها المشرع لجهاز الأمن بوسائل عديدة مثل سلطة جمع المعلومات من المؤسسات المالية وشركات الطيران وشركات الاتصالات والخدمات البريدية، وطرد الأجانب الذين يشتركون فى شبكات إرهابية .

بالإضافة إلى وضع قيود على الحرية الشخصية وتوسيع نطاق التحقيق، وإمكانية القيام بالتنصت الهاتفى، والتقاط الاتصالات بين الأشخاص المتواجدين على أرض الدولة والتفتيش والاستيقاف وقد كان لممارسات جهاز الأمن آثارا سلبية وأضرارا بحماية الحريات والحقوق العامة لذا فإنه ينبغى وضع نصوص القانون فى إطار من التوازن بين مكافحة الإرهاب وحماية الحقوق والحريات العامة التى كفلها الدستور فى مختلف دول العالم، وأوضحنا أن ضعف المنظومة التشريعية الشاملة لمكافحة الإرهاب قد أثر على فعالية مكافحة الإرهاب فى الدول التى وقعت فيها أحداث إرهابية .

وانتهت الدراسة إلى إغفال الحكومات للعديد من السياسات الاقتصادية اللازمة لمكافحة الإرهاب مثل زيادة معدلات الفقر والبطالة وانخفاض مستوى الأجور وزيادة الأسعار واقتصرت على بعض السياسات المالية اللازمة لمنع ومكافحة تمويل الأنشطة الإرهابية والتى حصرناها فى تجميد أموال الإرهابيين والتنظيمات الإرهابية ومكافحة غسيل الأموال ومراقبة وتنظيم الأعمال المصرفية ومراقبة تمويل أنشطة الجمعيات الأهلية وعلى الرغم من أهمية تعزيز هذه السياسات إلا أن إغفالها للسياسات الاقتصادية أدى بالعديد من الفئات المتضررة للانغماس فى التنظيمات الإرهابية المختلفة مما اثر على مكافحة الإرهاب ·

واستعرضنا أهم السياسات التنظيمية والأمنية فى مكافحة الإرهاب وحصرناها فى إنشاء أجهزة تنظيمية مسئولة عن مكافحة الإرهاب، وملاحقة واعتقال العناصر المشتبهة بها من خلال الحملات الأمنية المكثفة، وتعزيز التدابير الأمنية لتأمين وحماية الموانئ والمطارات والحدود البرية، وتنظيم حمل وحيازة الأسلحة والذخائر، وتعزيز تأمين وحماية أمن السفارات الأجنبية والمنشآت الحيوية، والتعاون الأمنى بين الأجهزة الأمنية الإقليمية فيما يتعلق بتسليم المجرمين وتبادل المعلومات .

وهذه السياسات المتبعة مهما كانت محكمة ومكلفة من حيث التمويل والمجهود البشرى فإنها تحاول تقليص حجم الجرائم دون القضاء عليها كلية. وهذا هو هدف مكافحة الإرهاب .

وقد أظهرت الدراسة أن السياسات التنظيمية والأمنية التى اتبعتها دول العالم المختلفة فى مكافحتها للإرهاب غلبت الجانب الأمنى على الجوانب الأخرى فكان إنشاء أجهزة تنظيمية تابعة لجهاز الأمن بدلاً من اتباع سياسات تنظيمية كلية على المستوى المركزى، بالإضافة إلى ما أظهرته الاعتداءات الإرهابية على العديد من الدول من عدم وجود



تنسيق بين الأجهزة الأمنية المختلفة فى مكافحة الإرهاب، وقصور السياسات الحكومية الأمنية فى إنشاء مراكز لإدارة الأزمات الأمنية داخل الهيكل التنظيمى لجهاز الأمن .

وانتهينا إلى أن الحكومات فى مختلف دول العالم فى إطار سياستها الأمنية الوطنية لمكافحة الإرهاب قد انتهكت حقوق الإنسان وتشمل هذه الحقوق الحق فى الحياة والحق فى عدم التعرض للتعذيب والمعاملة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة واحترام مبدأ الشرعية، والحق فى عدم التعرض للاحتجاز، المحاكمة العادلة، بما فى ذلك الحق فى الدفاع والحق فى حرية الفكر والحق فى حرية التعبير والاجتماع، والحق فى عدم التعرض للتمييز والحق فى طلب اللجوء خوفاً من الاضطهاد .

وكان لتلك السياسات آثاراً سلبية على مكافحة الإرهاب فى دول العالم المختلفة .

ثانيا :

للإجابة على التساؤل الثالث فى الدراسة وضع الباحث عدة متطلبات لازمة لتفعيل السياسات الحكومية هى السياسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية وسياسات التعاون الدولى، وتمثلت السياسات الحكومية السياسية فى إقرار الديمقراطية وحقوق الإنسان ومشاركة الأفراد وبصفة خاصة الشباب فى العملية السياسية ومشاركة المجتمع المدنى من جمعيات أهلية ونقابات مهنية وأحزاب سياسية، ومشاركة المجتمع المحلى فى صنع وتنفيذ السياسات المتعلقة بظاهرة الإرهاب عن طريق آليات ووسائل واضحة.

أما السياسات الاجتماعية المقترحة فتتمثل فى تفعيل الحوار الوطنى، وتجديد الفكر التربوى، وتجديد الخطاب الدينى والخطاب الإعلامى .

وتمثلت السياسات الاقتصادية فى العمل على معالجة أهم المشاكل الاقتصادية التى تواجهها دول العالم المختلفة وأهمها مكافحة الفقر والبطالة. وتعزيز السياسات المصرفية فى مكافحة البطالة بالتوازى مع السياسات المالية التى اتبعتها الدول لمنع تمويل الأنشطة الإرهابية .

وأهم السياسات الحكومية الأمنية تتمثل فى إنشاء مركز لمكافحة الإرهاب ضمن الهيكل التنظيمى لوزارة الداخلية، وتطبيق الأساليب العلمية فى إدارة الأزمات الأمنية والتحديث المستمر لوسائل وأساليب المواجهة الأمنية والاهتمام بالتدريب والبحث العلمى والأمن الفكرى لدى رجل الأمن .

وأخيرا عرضنا لأهم متطلبات سياسات التعاون الدولى لمكافحة الإرهاب والتى تمثلت فى مشاركة الدول فى وضع إتفاقية دولية تعرف الإرهاب وتبين أسبابه والتفرقة بينه وبين العدوان وأعمال الكفاح المسلح المشروع، وتفعيل التعاون الدولى والإقليمى فى المجال القضائى والأمنى والمعلوماتى من خلال تبادل الخبرات والتقنيات والزيارات الميدانية لمنع تسلل العناصر الإرهابية وتبادل الأدلة والآثار الناتجة عن أى إعتداءات إرهابية والإلتزام بإتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على هذه الأدلة وتبادل المعلومات حول أنشطة التنظيمات الإرهابية وقيادتها وعناصرها وأماكن تمركزها وتدريبها ووسائل ومصادر تمويلها وان تتعاون الحكومات لحل الصراعات المسلحة فى البؤر الساخنة فى العالم، والعمل على تفعيل مبادرات الحوار بين الحضارات

وسيؤدى تطبيق منظومة السياسات السابقة وعدم الاقتصار على البعض منها إلى علاج ظاهرة الإرهاب بفعالية فى دول العالم المختلفة .

وقد انتهت الدراسة إلى التوصيات التالية :-

(١) إنشاء مراكز متخصصة للحوار الوطنى بين كافة فئات المجتمع، وان تكون وسائل وأساليب وآليات الحوار متعددة ولا يقتصر على المسائل الدينية فقط بل يشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وإنشاء مواقع على شبكة الإنترنت تعنى بالحوار بين فئات وطوائف المجتمع المختلفة.

(٢) تجديد الخطاب الإعلامى من خلال خطة إعلامية واضحة والتحكم فى أسلوب نشر وإذاعة أنباء عن الحوادث الإرهابية والتنسيق المؤسسى بين كافة الوسائل الإعلامية على المستوى المحلى والإقليمى والدولى والمصداقية فى نشر الحقائق بالسرعة اللازمة، وتطبيق مفهوم التسويق الاجتماعى لنقل أفكار مستهدفة لفئات معينة فى المجتمع وفتح باب الحوار فى كافة وسائل الإعلام بين جميع فئات المجتمع وعدم





التعتيم الإعلامى عن بعض الجرائم مما يؤثر على استنفار الجهاز الأمنى.

(٣) وضع آلية واضحة لتشجيع المواطنين على المشاركة فى سياسات مكافحة الإرهاب، وحفزهم على المبادرة والمبادأة بالاقتراح، وتشجيع الأحزاب السياسية والمنظمات غير الحكومية والنقابات المهنية على المشاركة فى سياسات مكافحة الإرهاب.

(٤) إعادة النظر فى الأهداف التربوية ومحتويات البرامج التربوية والتعليمية والوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق هذه الأهداف من خلال :

- تطوير مناهج التعليم فى اطارفهم عصرى وتفسيرات وتأويلات سليمة لمفاهيم وقيم وعادات المجتمع وإعادة التوازن إلى مضمون المقررات الدينية بحيث تتناسب مع حاجات المتلقى وتجنيب النشء لمزالقها .
- تشجيع التسامح والتعايش وتعميق التفاهم المتبادل بشأن مختلف الأديان من خلال المناقشة العامة وتبادل الأفكار، وينبغى تحديد المعايير وقواعد الأخلاق لتقييم طباعة أو نشر المواد التى تعزز الكراهية أو تحرض على العنف .
- الاهتمام بالتفكير الابتكارى فى التعليم لإعداد وتأهيل خريج لديه مهارات وقدرات إبداعية معارفية متراكمة ويهتم بالرغبة فى الإنجاز والسعى للتميز وتحمل المخاطرة والابتكار والتجديد وتقبل واستيعاب التغيير .
- استحداث مقررات تعليمية وتدريبية خاصة بموضوع الإرهاب وحقوق الإنسان وتدريسها ضمن المقررات التدريبية والتعليمية بالمعاهد والكليات الأمنية بصفة خاصة.

(٥) تجديد الخطاب الدينى من خلال التوجيه والإرشاد الدينى المتواصل والمناداة بأن الإسلام يحث على الوسطية وينهى عن التشدد والغلو فى الدين والتدريب المستمر للائمة والدعاة والتصدى للفتاوى الفردية الشاذة بالحجة الشرعية وإبطالها فى ظل انتشارها عبر وسائل الإعلام المختلفة .

(٦) إنشاء مركز لمكافحة الإرهاب فى وزارة الداخلية يضم فى عضويته العديد من التخصصات المختلفة ويكون محدداً مهامه واختصاصاته وأسلوب العمل به والخبرات المطلوبة فى إطار هيكل تنظيمى فاعل .

(٧) فى ظل غياب الاتفاق بشأن تعريف شامل للإرهاب يكون مقبولا لجميع دول العالم مما يعيق جهود مكافحة الإرهاب، ينبغى عقد مؤتمر دولى تحت إشراف الأمم المتحدة يتم من خلاله وضع تعريف واضح ومحدد للإرهاب يشمل كافة صور وأشكال الإرهاب، وتحديد مسبباته والتعاون من اجل مكافحته .

(٨) تفعيل الاتفاقيات الدولية المختلفة بشان مكافحة الإرهاب الدولى والعمل على تجميد الأصول التابعة للإرهابيين ومكافحة الجريمة المنظمة بأشكالها المختلفة وبصفة خاصة جرائم غسيل الأموال وتهريب الأسلحة والاتجار غير المشروع فيها وتجارة المخدرات وتعزيز الإجراءات الأمنية والقضائية مع دول العالم فى هذا الشأن .

(٩) إنشاء إدارة متخصصة لإدارة الأصول المصادرة والمستولى عليها، والأموال الناتجة عن غسيل الأموال، وتمويل الإرهاب، وتهريب الأسلحة والمخدرات، حيث يمكن استخدامها فى تعزيز الوسائل المخصصة لمكافحة الإرهاب، فضلا عن تعويض ومساعدة ضحايا الإرهاب.

(١٠) الاهتمام بالأمن الفكرى لدى رجل الشرطة من خلال العمل على وضع معايير نموذجية علمية لاختيار المتقدمين للعمل الأمنى ورفع الكفاءة العلمية والثقافية لديهم عن طريق التدريب المستمر لإكسابهم مهارات وثقافات معارفية تحصنهم ضد التيارات الفكرية المنحرفة وتنمية الوازع الدينى والحس الأمنى وروح المواطنة لديهم .

(١١) تطوير أنظمة الحماية الذاتية للمنشآت الحيوية والهامة واستخدام التقنية الحديثة فى الكشف عن المتفجرات وأسلحة الدمار الشامل والتدريب المستمر لرجال الأمن فى هذا الشأن وتوفير احتياجات الجهاز الأمنى من المعدات والتقنيات الحديثة لتمكينه من أداء مهامه بصورة متكاملة .

(١٢) تفعيل مبادرات الحوار بين الحضارات والأديان



ومكافحة أشكال العنصرية والتمييز بين الأفراد، واحترام حقوق الإنسان والحريات العامة، ومنع الصراعات المسلحة والعمل على حلها بالوسائل السلمية .

(١٣) العمل على وضع سياسات اقتصادية فاعلة لمواجهة المشاكل الاقتصادية التى تواجه دول العالم المختلفة وأهمها مكافحة الفقر والبطالة .

هوامش الدراسة

(1) تشير الدراسات إلى أن تفجيرات واشنطن ونيويورك فى الحادى عشر من سبتمبر لم تتجاوز تكاليفها من حيث التدريب أو التخطيط أو التمويل والتنفيذ نصف مليون دولار وأضرارها بلايين الدولارات، لمزيد من التفصيل يراجع : د. بطرس غالى : العلاقات الدولية بعد الحادى عشر من سبتمبر ٢٠٠١، مجلة السياسة الدولية عدد يناير ٢٠٠٢، ص١٦٠.

(2) Bruce Hoffman, "Terrorism Trends and Prospects", in LAN O. Lesser,Bruce Hoffman, John Arquilla, David Ronfeldt, Michele Zanini, Countering the New Terrorism (SANTA Monica, , rand Corporation. 1999) .

وفى هذا الشأن ترى وكالة الإستخبارات الأمريكية المركزية فى تقرير لها بعنوان " الحصول على التكنولوجيا المتعلقة بأسلحة الدمار الشامل والعتاد التقليدى المتقدم " مقدم إلى الكونجرس الأمريكى فى شهر نوفمبر ٢٠٠٣ ونشرته الوكالة على شبكة الإنترنت فى ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٣ أن الكثير من الجماعات والتنظيمات الإرهابية من غير الدول فى مختلف أنحاء العالم مهتمة بإستخدام الأسلحة الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية أو النووية فى المستقبل وأن أى هجوم سيقع فى المستقبل سيكون على نطاق ضيق، ويشتمل على وسائل إطلاق مصنوعة محلياً ومواد كيميائية أو سامة أو مشعة سهلة الإنتاج وهذه المواد يمكن أن تسبب مئات الإصابات وأن تنشر الذعر على نطاق واسع فى حالة إستخدامها فى عدة هجمات فى نفس الوقت . لمزيد من التفصيل:

http://www.cia.gov/cia/reporty/731_reporty/July_dec2003.htm-chemical.

(3) تقويم من الفعل قوم ومنه أقمت الشيء، وقومته فقام بمعنى استقام، والإستقامة اعتدال الشيء واستواؤه، والقوام أي العدل، وقوّم دراه أى أزال عوجه، لمزيد من الدراسة يراجع : ابن منظور، لسان العرب، دار الكتاب المصرى، المجلد الخامس، باب القاف، ص ٣٧٨١ – ٣٧٨٧ .

(4) ترجع نشأة علم تحليل السياسات العامة إلى هارولد لاسويل H.Lasswell فى كتابه The Policy Science الذى ظهر فى خمسينات القرن الماضى، والهدف من تحليل السياسات العامة كما يرى William Dunn هو توفير إو إنتاج المعلومات اللازمة فى/عن عملية صنع السياسات، وقد تطورت منهاجية تحليل السياسات العامة فيما يتعلق بتقييم البدائل حيث تم الإعتماد على مفاهيم الكفاءة والفعالية والعدالة والأخذ بأسلوب التكلفة والعائد فى التقييم والرضاء العام والمشاركة وعدالة الإجراءات والأخذ بأساليب التقييم التى تتماشى مع القضايا الجديدة فى السياسات العامة مثل أسلوب التقييم الإجتماعى.

لمزيد من التفصيل يراجع: د. سلوى شعرواى جمعة، تحليل السياسات العامة فى القرن الحادى والعشرين، فى أ.د/ سلوى شعراوى جمعة (محرر)، تحليل السياسات العامة فى الوطن العربى، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ط ٢٠٠٤، ص ٢٩ .

(5) د. سلوى شعراوى جمعة، المرجع السابق، ص ٣٨.

(6) مصطلح إرهاب فى اللغة العربية مشتق من الفعل رهب الذى يعنى الخوف والذعر والرعب والفزع، وجاء فى مختار الصحاح رهب خاف وأرهبه وأسترهبه أى أخافه.

لمزيد من التفصيل يراجع :محمد بن أبى بكر بن عبد القادر الرازى، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان ط ١٩٨٩، ص٢٢٧.

وقد أقر مجمع اللغة العربية كلمة الإرهاب فى اللغة العربية وأساسها رهب أى خاف، والإرهابى هو من يسلك طريق العنف لتحقيق أهداف سياسية، يراجع :مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الجزء الأول، الطبعة الثانية، القاهرة ص ٣٧.

وقد ورد فى قاموس أكسفورد أن الإرهاب هو استخدام العنف والتخويف لتحقيق أغراض سياسية، وعرف الإرهابى بأنه الشخص الذى يستخدم العنف لإحداث حالة من الفزع لتحقيق أغراض سياسية.

(7) لمزيد من التفصيل يراجع : د.أحمد جلال عز الدين، الإرهاب والعنف السياسى، كتاب الحرية رقم ١٠، القاهرة ط ١٩٨٦ ص٢٥، وقد عرفه د. عبد الواحد الفار بأنه مجموعة من أعمال العنف التى تؤدى إلى خلق حالة شديدة من الخوف والرعب والفزع نتيجة ما تحدثه هذه الأفعال من أخطار على حياة الفرد أو الجماعة، أو نتيجة لما تؤدى إليه من تدمير الأموال العامة أو الممتلكات الخاصة، يراجع : مؤلفه الجرائم الدولية وسلطة العقاب عليها، دار النهضة العربية، ط١٩٩٦، ص ٥٣٤، ولمزيد من التفصيل حول تعريف الفقه والمنظمات الدولية والإقليمية للإرهاب يراجع : د. محمد المتولى، التخطيط الإستراتيجى الأمنى فى مكافحة الإرهاب الدولى، بحث مقدم إلى مؤتمر مكافحة الإرهاب، الرياض، المملكة العربية السعودية المنعقد خلال الفترة من ٥-٢ فبراير ٢٠٠٥، ص ٦-٢٣.

(8) د. محمد الأمين البشرى، التعاون الدولى فى مكافحة الإرهاب – الأطر والآليات – المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، المجلد ١٩، العدد ٣٨، ص ١٧٤.

(9) Mahmood Sherif Bassiouni, United Nations, Interregional Meeting of Experts in vienna, 14-18 March . 1988.

(10) تقع ضمن الإرهاب النووى أربعة أنواع متميزة من النشاط الإرهابى هى :-



- سرقة واستخدام سلاح نووى كامل.
- سرقة أو الحصول على مواد قابلة للإنشطار يتم استخدامها لصنع سلاح نووى .
- شن هجمات على مفاعلات أو مرافق نووية بهدف إحداث تلوث إشعاعى فى المناطق المجاورة .
- استخدام مواد إشعاعية لصنع أداة لإطلاق الإشعاعات (القنبلة القذرة).
- كمية المواد النووية الموجودة فى العالم والمنتشرة فى أرجائه المختلفة كبيرة حيث يوجد البلوتونيوم واليورانيوم العالى التخصيب ما يكفى لإنتاج ٢٤٠ ألف سلاح نووى .

لمزيد من التفصيل يراجع :

Gavin Cameron " Nuclear terrorism : Areal threat ? " Ianes review . clondon Janess wformation group Ltd . vol 8 . Nog sept – 1996 P422.

ولنفس المؤلف مقالته حول الإرهاب النووى أسلحة للبيع أم للسرقة منشور فى موقع us info . state . gov/journals.

وتشير التقارير الصادرة من الوكالة الدولية للطاقة الذرية إلى إمكانية حصول المنظمات الإرهابية على الأسلحة النووية وقد وقعت عام ٢٠٠٠ تهريب ١٧٥ حالة تهريب مواد نووية لمزيد من التفصيل يراجع: التقرير الإستراتيجى العربى ٢٠٠٣-٢٠٠٤ مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مؤسسة الأهرام القاهرة ط ٢٠٠٤، ص١٣٠.

وقد خلصت دراسة مجموعة ليفرمور Liver more study group التى نفذت عام ١٩٩٦ وتناولت استخدام الإرهابية لأسلحة الدمار الشامل إلى تأكيد وجود ضعف فى التدابير المتخذة فى الولايات المتحدة لمواجهة مخاطر استخدام أسلحة الدمار الشامل بواسطة الإرهابيين خاصة الأسلحة النووية والكيميائية والبيولوجية، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية لهذا النوع المحتمل من الإرهاب ووضع استراتيجية قومية عرفت بالإستراتيجية النظامية من النهاية إلى النهاية End – to – end Systematic Strategy التى تتكون من التحقيق، المنع والإبطال والاستجابة، لمزيد من التفصيل يراجع :

A National Strategy against terrors using weapons of mass Destruction http://www.UNI.gov/str/Imbro.html.

(11) تتنوع الأسلحة البيولوجية ما بين ثلاث فئات هى البكتريا وأشهرها (الجمرة الخبيثة والجمرة المتموجة والكوليرا والطاعون) وأشهرها (البولوتينوم والريسين) واستخدام هذه الأسلحة يسبب خسائر بشرية فادحة .

(12) من أشهر عملياته قيام طائفة (أوم) الدينية فى اليابان باستخدام غاز السارين السامة فى هجوم على نفق طوكيو فى مارس ١٩٩٥ مما أسفر عن مقتل عشرة أشخاص وإصابة خمسة آلاف آخرين .

(13) يتمثل هذا النوع فى استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وأجهزة الكمبيوتر فى التخويف والإرغام لأغراض محددة قد تكون سياسية أو اقتصادية أو أى أغراض أخرى وتوجد كليات عسكرية إرهابية على الإنترنت تدرب على كيفية استخدام المتفجرات والأسلحة البيولوجية وتنفيذ الاغتيالات لمزيد من التفصيل يراجع : فؤاد البحرانى : مواجهة الإرهاب الإلكترونى، جريدة الرأى العام الكويتية، العدد ١٣٧٤٦ بتاريخ ٢٠٠٥/٢/٧، ص١٧.

(14) تمثل الإعتداءات على مركز التجارة العالمى فى واشنطن فى الحادى عشر من سبتمبر ٢٠٠١ والاعتداءات على المقاصد السياحية فى مصر على سبيل المثال أعمالاً إرهابية حيث ترويع الأمنين واستخدام العنف لخلق حالة من الرعب والفزع والخوف لتحقيق أهداف سياسية أو إقتصادية أو أهداف أخرى ولا يختلف أحد سواء من رجال الفقه أو الدول على أن تلك الاعتداءات تمثل أعمالاً إرهابية .

(15) للاطلاع على القرار رقم ١٣٧٣ يراجع :

HTTP://WWW.UN.ORG/DOCS/SC/COMMITTEES/1373

(16) المرجع السابق .

(17) Uniting and Stregthening America by Providing Appropriate tools Requird to Intercept and obstruct terrorism . (USA Patriot Act) . Act Of 2001 .

(18) جو – جى بيرن : البنوك وقانون يوأس باتريوت

UsInfo.State.GOV/journals.

(19) يعاقب من قدم دعما ماديا محظورا بعقوبة جنائية تصل إلى ١٥ سنة سجناً وغرامة تصل إلى ربع مليون دولار للأفراد ونصف مليون دولار للمؤسسات بالإضافة إلى مصادرة الممتلكات لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير الولايات المتحدة المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب بتاريخ ص ١٥ وما بعدها .

(20) للاطلاع على مزيد من المعلومات المتعلقة بقوانين الولايات المتحدة يراجع:

http://www.access.gpo.gov/su-docs/aces/ dcff--10.

(21) لمزيد من التفصيل يراجع : قوانين مكافحة الإرهاب البريطانية المقترحة، شبكة النبأ المعلوماتية

http:// www. Annnabaa .org .

(22) لمزيد من التفصيل يراجع : التقرير المقدم من المملكة المتحدة إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم 5/2002/787 بتاريخ ٢٠٠١/١٢/١٩، ص٧.

(23) حيث تبين الإحصاءات أن عدد الحوادث الإرهابية على قطاع السياحة اعتباراً من أغسطس ١٩٩٢ وحتى نوفمبر ١٩٩٧ بلغ خمسة عشر حادثا أودى بحياة الكثيرين من السائحين مما أثر على النشاط السياحى فى مصر، لمزيد من التفصيل حول الحوادث الإرهابية على القطاع السياحى المصرى يراجع : د. هالة فؤاد توفيق محمد، أزمة الإرهاب وأثرها على السياحة، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة جامعة عين شمس خلال الفترة من ٣- ٤ أكتوبر ١٩٩٨، ص٧٣٣ .

وقد بلغ عدد الحوادث الإرهابية على دور السينما ٩ حوادث، بالإضافة إلى ٨٣ حادثة اعتداء على رجال الشرطة توفى منهم ٣٨٢ وعدد المصابين ٤٠٠، وكان من أهم الأعمال الإرهابية التى شهدتها مصر فى عقد التسعينات عملية استهداف رئيس الوزراء المصرى د.عاطف صدقى عام ١٩٩٣، ومحاولة اغتيال الرئيس مبارك فى أثيوبيا فى يونيه عام ١٩٩٥ وتفجير السفارة المصرية فى باكستان فى نوفمبر ١٩٩٥ واغتيال الملحق التجارى المصرى فى جنيف فى

نوفمبر من العام نفسه لمزيد من التفصيل يراجع : التقرير الاستراتيجى العربى ٢٠٠١، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ط ٢٠٠٢، ص٤٠٣ .

(24) عرف المشرع المصرى الإرهاب فى القانون ٩٧ بأنه "يقصد بالإرهاب فى تطبيق أحكام هذا القانون كل استخدام للقوة أو العنف أو التهديد أو الترويع، ويلجأ إليه الجانى تنفيذاً لمشروع إجرامى فردى أو جماعى بهدف الإخلال بالنظام العام أو تعريض سلامة المجتمع وأمنه للخطر إذا كان من شأن ذلك إيذاء الأشخاص أو إلقاء الرعب بينهم أو تعريض حياتهم أو حرياتهم أو أمنهم أو إلحاق الضرر بالبيئة، أو بالاتصالات أو الاستيلاء عليها أو منع أو عرقلة ممارسة السلطات العامة لأعمالها، أو تعطيل تطبيق الدستور أو القوانين أو اللوائح " ووفقاً لهذا القانون تختص نيابة أمن الدولة العليا فى التحقيق فيما يتعلق بالأعمال الإرهابية، وتختص بالمحاكمة فيها محاكم أمن الدولة العليا طوارىء .

(25) لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير مصر الثانى المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب بالأمم المتحدة رقم S/2002/601 بتاريخ ٢٠٠٢/٥/٢٩، ص١٣ .

http: //www.Un.Org/Docs/Sc/committees/1373/E.html.

(26) من هذه الاعتداءات ما قام به بعض الأفراد من الإعتداء على الأجانب فى الكويت أشهرها الاعتداء على الجنود الأمريكيين فى جزيرة فيلكا عام ٢٠٠٣، والاعتداءات الإرهابية التى استهدفت رجال الأمن فى يناير ٢٠٠٥ لمزيد من التفصيل حول الحوادث الإرهابية فى الكويت يراجع : د. محمد المتولى، عقيد مسلم الغريب، استراتيجية التدريب الشرطى فى مواجهة جرائم العنف والإرهاب بدول الخليج العربية، بحث مقدم للحلقة النقاشية الثانية حول الأساليب التدريبية الشرطية المستحدثة فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التطوير والتحديث، المنعقدة فى مملكة البحرين، المنامة خلال الفترة من ٦ – ٨ يونيو ٢٠٠٥، ص٢٠ – ٢١.

(27) لوحظ فى الآونة الأخيرة اتجاه مصر إلى إصدار قانون شامل لمكافحة الإرهاب بدلاً من تطبيق قانون الطوارىء كما جاء فى البرنامج الانتخابى للرئيس مبارك فى أغسطس ٢٠٠٥، وتتجه أيضاً الحكومة الكويتية فى الآونة الأخيرة إلى إصدار قانون لمكافحة الإرهاب على غرار ما هو معمول به فى العديد من دول العالم والجدير بالذكر أن دول الإمارات العربية المتحدة وقطر والسودان هم فقط الذين أصدروا قوانين لمكافحة الإرهاب فى الدول العربية .

(28) تعتبر السياسة المالية Fiscal Policy من أهم الأدوات أو الوسائل التى تستخدم فى الاقتصاد الكلى لتحقيق أهداف معينة تتعلق بمستوى الناتج القومى، والتوظيف والمستوى العام للأسعار، وتعرف السياسة المالية بأنها سياسة الحكومة فيما يختص بمستوى الإنفاق الحكومى والتحويلات وهيكل الضرائب بغرض تحقيق أهداف معينة أهمها الحد من التقلبات فى النشاط الاقتصادى فضلاً عن المحافظة على معدل مرتفع من النمو الاقتصادى مع الحد من الارتفاع الحاد العشوائى فى الأسعار، لمزيد من التفصيل يراجع : د. محمود يونس وآخرون، مبادىء الاقتصاد الكلى، الدار الجامعية، ط ٢٠٠٢ ص١٦٣، ولكن لا نقصد هذا المفهوم فى دراستنا بل نعنى به مجموعة السياسات والإجراءات التى اتبعتها الحكومات فى منع ومكافحة تمويل الأنشطة الإرهابية .

(29) من ذلك القرار رقم ١٣٩٠ لسنة ٢٠٠٢ المتعلق بتجميد أموال منظمة القاعدة وحركة طالبان، وبموجب هذا القرار اتخذ الاتحاد الأوروبى موقفاً مشتركا رقم 2002/402 بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠٠٢ لتجميد أموال كل شخص طبيعى أو معنوى أو جماعة أو كيان تحدده لجنة الأمم المتحدة للجزاءات وقد تم تجميد أموال ٨ أشخاص طبيعيين و٢٠ جماعة وكيانا وفق ما جاء بقرار مجلس الاتحاد الأوروبى رقم (2002/460/EC) بتاريخ ١٧ يونية ٢٠٠٢ منشور فى الجريدة الرسمية للجماعة الأوروبية رقم (2002/160/26) ووفقاً لذلك تم تجميد ٨٨ عملية وحسابا يبلغ مجموع قيمتها ٣٤٥٠٠٠ يورو كما جمد مبلغين قدرهما ٤٠٧٣٠٥٦,٩١ يورو و١١٧٦٢٤ دولار فى إيطاليا معظمها فى شكل ودائع فى حسابات مصرفية جارية وضمانات وخطابات اعتماد وخطوط أقراض لمزيد من التفصيل يراجع : كما جمدت فرنسا خلال عام ٢٠٠١ (٤,٤٢) مليون يورو من الأموال المملوكة لحركة الطالبان لمزيد التفصيل يراجع: تقرير فرنسا المقدم إلى لجنة الإرهاب رقم S/2001/1274 بتاريخ ٢٧ديسمبر ٢٠٠١، ص٩ .

http: //www.Un.Org/Docs/Sc/committees/1373/F.html.

(30) من ذلك القانون 5133/5 فى المملكة المتحدة وقانون باتريوت فى الولايات المتحدة الأمريكية والذى بموجبه يتم التشاور بين وزير الخارجية ووزير العدل والخزانة على تصنيف المنظمات الإرهابية على أن يتم التجميد بموجب قرار من وزير الخزانة والذى أذن له أيضاً بذلك المرسوم التنفيذى رقم ١٣٢٢٤ بتاريخ ٢٣ سبتمبر ٢٠٠١، لمزيد من التفصيل يراجع : التقرير الأول المقدم من الولايات المتحدة الأمريكية للجنة مكافحة الإرهاب بتاريخ ٢٠٠١/١٢/١٩، ص٤.

(31) المادة ٢٠٨ مكرر من قانون الإجراءات الجنائية المعدلة بالقانون ١٧٤ لسنة ١٩٩٨ فى مصر وكذلك الأمر فى الجزائر .

(32) كما هو الوضع فى المملكة الأردنية لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير الأردن المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2002/127 بتاريخ ٢٩ يناير ٢٠٠٢، ص٧ وما بعدها .

http: //www.Un.Org/Docs/Sc/committees/1373/J.html.

(33) أنشئت عام ٢٠٠١ فى لبنان هيئة التحقيق الخاصة لاتخاذ قرار تجميد الحسابات المشبوهة، لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير لبنان المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2002/728 بتاريخ ٥ يوليو ٢٠٠٢، ص٤.

http: //www.Un.Org/Docs/Sc/committees/1373/L.html.

(34) لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير الفريق رفيع المستوى المعنى بالتهديدات والتحديات والتغيير، ص٦٢ .

http: //www.Un.Org/Terrorism .

(35) د. محيى الدين علم الدين، دراسة حول قانون مكافحة غسيل الأموال،



الأهرام الاقتصادى، ملحق خاص العدد (١٧٥٣) بتاريخ ٢٠٠٢/٨/١٢، ص٤ .

(36) المجلة الإلكترونية، وزارة الخارجية الأمريكية،
http://usinfo.gov/journals.

(37) تم إنشاء وحدة للشرطة المالية فى إيطاليا خاصة بمراقبة مكاتب الوسطاء الماليين تقوم بالتفتيش عليها وهى وحدة لامركزية توجد فى جميع المحافظات والأقاليم، لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير إيطاليا المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2003/724 بتاريخ ٢٠٠٣/٧/١٨، ص٨.

(38) تقرير مصر الأول المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2001/1237 بتاريخ ٢١ ديسمبر ٢٠٠١، ص٦ .
http: //www.Un.Org/Docs/Sc/committees/1373/E.html.

(39) لمزيد من التفصيل حول مراقبة تمويل أنشطة المنظمات غير الحكومية يراجع : تقارير دول فرنسا وتركيا ومصر والسعودية والكويت المقدمة إلى لجنة مكافحة الإرهاب بالأمم المتحدة
http ://www. UN . org / arabic /Docs / committees / 1373 .

وقد ألزم قانون الجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ فى مصر الجهات والمؤسسات الخاصة بإخطار الجهة الإدارية المختصة عن أى تبرعات من الخارج سواء من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين على ألا تقبل تلك التبرعات ألا بموافقة الجهة الإدارية وبعد التحقق من مصدرها والغرض منها .

(40) أثبتت إحدى الدراسات الصادرة من مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام التى أجريت على بعض أعضاء الجماعات الإسلامية المتهمون فى اعتداءات إرهابية أن ضيق مساحة الأراضى الزراعية وعدم تنوع القاعدة الاقتصادية وإهمال الريف وتدهور الخدمات الأساسية فيه كانت وراء الهجرة من الريف إلى المدن وخاصة إلى العاصمة وهو ما يسمى بظاهرة التكدس الحضرى، وكان أغلب المهاجرين من الريف أميين وغير مهرة يصعب إدماجهم فى العملية الإنتاجية ومن ثم يعملون بأعمال هامشية غير منتجة، وهى أعمال تعانى من قلة العائد وزيادة وقت الفراغ، وأصبح هؤلاء العمال عائقاً أمام جهود التنمية بالمدن، وأدى ذلك إلى ازدياد نسبة الإحباط الاجتماعى سواء بالنسبة للطبقات الاجتماعية الجديدة ذات الأصول الريفية بعد تزايد طموحها الاجتماعى والسياسى من جراء حياتها فى المدن أو بالنسبة للطبقة المتوسطة فى المدينة التى نافستها الطبقة الجديدة فى فرص العمل والحياة، وفتح الباب بذلك أمام مظاهر عدم الاستقرار الاجتماعى جسدتها بشكل واضح المناطق الحضرية العشوائية فكانت أيضا مكانا خصبا لنشاطات الجماعات المتطرفة والإرهابيين، لمزيد من التفصيل يراجع : د. محمد فتحى عيد، واقع الإرهاب فى الوطن العربى، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، ص ١٣٨.

(41) د.عثمان محمد عثمان، الإصلاح الاقتصادى والتنمية البشرية التغير فى فكر التنمية وممارساتها وملاحظات على التجربة المصرية، المؤتمر العلمى السنوى الثانى والعشرون للاقتصاديين المصريين، جمعية الاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع المنعقد خلال الفترة من ٢٣-٢٥ نوفمبر ٢٠٠٠، ص١٨.

(42) د.محمد مصطفى كمال، أحداث ١١ سبتمبر والأمن القومى الأمريكى، مراجعة الأجهزة والسياسات، مجلة السياسة الدولية، مؤسسة الأهرام، العدد (١٤٧) يناير ٢٠٠٢ ص٥٧ .

(43) Section 2 , Executive Order Establishing The Office Of Homeland Security and The Home land Security Council (oct , 8 , 2001)

(44) ووفقا لذلك تم استحداث نظام جديد متكامل للإنذار بشأن احتمالات وقوع هجمات إرهابية، مع تحديد الإجراءات التى يتعين القيام بها فى كل مستوى من مستويات الإنذار ؛ ويقوم هذا النظام على خمس درجات مختلفة مع اعتماد لون محدد لكل مستوى، بما يساعد على تحديد ما يجب على المسئولين المحليين والسكان من الإجراءات والترتيبات للتعامل مع أى أخطار محتملة مستقبلاً وقد نبعت أهمية هذا النظام وتطويره من الرغبة فى الاستجابة لطلبات السلطات الأمنية الأمريكية بشأن ضرورة حصولها على التوجيهات والإرشادات اللازمة للتعامل مع حالات التأهب التى تعلنها السلطات الاتحادية عقب هجمات الحادى عشر من سبتمبر، وطبقاً لهذا النظام فإن مستويات المخاطر حسب ترتيبها هى :

- اللون الأخضر: يشير إلى حالة تأهب متدنية وخطر إرهاب متدن.
- اللون الأزرق: يشير إلى حالة تأهب حذر وخطر عام .
- اللون الأصفر: يشير إلى حالة تأهب مرتفع وخطر كبير .
- اللون البرتقالى: يشير إلى حالة تأهب قصوى وخطر حال .
- اللون الأحمر: يشير إلى أقصى حالات التأهب وأعلى مستويات الخطر .

لمزيد من التفصيل يراجع : التقرير الإستراتيجى العربى ٢٠٠١، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ط ٢٠٠٢، ص١٠٩ .

(45) http://www.gao.gov/New.items/d.4163 .

(46) لمزيد من التفصيل حول إنشاء المركز القومى لشئون الإرهاب يراجع
http://Usinfo.State.gov/ar/Archive/2004/Aug/30-8477-8.

(47) لمزيد من التفصيل حول الأجهزة التنظيمية المسئولة عن مكافحة الإرهاب فى المملكة المتحدة، يراجع التقرير الثانى المقدم من المملكة المتحدة إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2002/787 بتاريخ ٢٠٠١/١٢/١٩، ص ١٨ .

(48) لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير تركيا إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقمS/2002/948 بتاريخ٢٠٠٢/٨/٢٣، ص ٢١ .

(49) لمزيد من التفصيل حول القرار الوزارى رقم ١١ لسنة ٢٠٠٤ بشأن إنشاء اللجنة الوطنية لمكافحة عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب يراجع : الجريدة الرسمية " الكويت اليوم " العدد ٦٦٠ السنة الخمسون





بتاريخ ٢٠٠٤/٤/٤.

(50) لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير مصر إلى لجنة مكافحة الإرهاب الدولى رقم S/2004/343 بتاريخ ٢٣ أبريل ٢٠٠٤ ص ١٨.

(51) طلبت الحكومة البريطانية من مجلس العموم تعديل قانون مكافحة الإرهاب بإطالة مدة احتجاز واعتقال المشتبه فيهم بتهم الإرهاب دون محاكمة إلى ٩٠ يوم بدلا من ٢٨ يوم وقد رفض المجلس طلب الحكومة حيث سبق وأطال مدة الاعتقال إلى ٢٨ يوما بدلاً من ١٤ يوماً، لمزيد من التفصيل يراجع : قانون الإرهاب البريطانى بين أخذ ورد بتاريخ ٢٠٠٥/١١/٢٨ . http: //www . BBC ARABIC .com

(52) أصدر البرلمان الفرنسى قانونا متعلقا بالأمن القومى فى ١٥ نوفمبر ٢٠٠١ تضمن إمكانية قيام قوات الشرطة بتفتيش السيارات فى إطار الجرائم المتعلقة بصفة خاصة بالإرهاب أو تهريب الأسلحة أو المتفجرات أو المخدرات وإمكانية تفتيش الأماكن غير المأهولة أثناء الليل وإجراء تسجيلات للمعنيين بجرائم إرهابية وإمكانية إطلاع الإدارة على بيانات شخصية مدرجة فى نظم معالجة البيانات الشخصية لدى جهاز الشرطة بالإضافة إلى وجوب حفظ البيانات المرتبطة بالحاسوب وغيرها من البيانات التقنية لفترة كافية تتيح التعرف على مرتكبى الجرائم وملاحقتهم قضائياً لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير فرنسا المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقمS/2001/1274 بتاريخ ٢٧ ديسمبر ٢٠٠١، ص٢٤ .

(53) أصدر مجلس العلاقات الإسلامية الأمريكية (كير) إحصائية بينت أن ٤١٨ حالة اعتداء وقعت على العرب فقط خلال الأسبوع الثانى لهجمات سبتمبر وأوضحت إحصاءات وزارة المغتربين اليمنية أن عدد الأشخاص اليمنيين الذين توفوا عقب أحداث سبتمبر بسبب اعتداءات مباشرة فى الولايات المتحدة بلغ عشرة أشخاص، وتم احتجاز ثلاثة وستين يمنياً خلال السبعة الأشهر التالية لأحداث سبتمبر منهم ثلاثون شخصا فى الولايات المتحدة والباقون فى كندا وألمانيا بالإضافة إلى فصل عدد كبير من العمال والتحقيق مع المسافرين ومنع العديد من السفر وتهديدات بالقتل وتحقيقات إستفزازية والطرد من المرافق العامة والأندية والمكتبات العامة والمطاعم لمزيد من التفصيل يراجع : مجلة مشاهد العدد الثالث وكالة الأنباء اليمنية، بتاريخ ٢٠٠٢/٧/١، ص ٨-١١ .

كما أعتقل العديد من العرب المشتبه فى أن لهم علاقات بالمنظمات الإرهابية ففى إيطاليا تم الحكم على سبعة تونسيين أعضاء فى خلية ترتبط بالجماعة السلفية للدعوة والجهاد، كما أعتقل نحو تسعة رعايا مغاربة كمشتبه فيهم فى هجوم إرهابى محتمل على سفارة الولايات المتحدة الأمريكية فى روما وعثر لدى أربعة منهم على مادة البوتاسيوم فيروسيانيد، وألقى القبض على عدد أخر من المغاربة والتونسيين فى كولومبيا وفلورنسا بسبب تنظيم خلايا ترتبط بالجماعة الإسلامية المسلحة، لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير الأمين العام للأمم المتحدة، التدابير الرامية إلى القضاء على الإرهاب الدولى بتاريخ ٢ يوليو ٢٠٠٢ رقم A/57/183، ص١٣ وما بعدها .

(54) NILHICKS. Driss eliss elyazami. Ashild Kjak (ed) Terrorism & Human Rights After September II : To words A Universal Approach for comliating Terrorism and Protecting Human Rights, Cairo Institute for Human Rights Studies, Cairo, 2002

وقد قامت لجنة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بمراجعة تقارير الدول المقدمة إلى لجنة مكافحة الإرهاب خلال الفترة من سبتمبر ٢٠٠١ إل أبريل ٢٠٠٣ وأعربت عن قلقها إزاء كثرة السياسات والممارسات التى تعتمدها العديد من الدول باسم محاربة الإرهاب إلا أنها تستهدف فئات معينة فى المجتمع مما يؤثر على عدم احترام حقوق الإنسان لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير الأمين العام للأمم المتحدة رقم A/58/266 حول حماية حقوق الإنسان والحريات والأساسية فى سياق مكافحة الإرهاب المقدم إلى الجمعية العامة فى الدورة الثامنة والخمسون بتاريخ ٨ أغسطس ٢٠٠٣، ص ٩ .

(55) بدأت دول الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة بعد أحداث الحادى عشر من سبتمبر بصفة خاصة باتخاذ تدابير عديدة فى مجال أمن الطيران من ذلك ما قامت به إدارة الطيران الاتحادية فى الولايات المتحدة الأمريكية بتشديد متطلبات فحص الركاب وتشديد القواعد المتعلقة بشحن البضائع واستحداث نقاط تفتيشية متعددة، لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير الولايات المتحدة الأول المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2001/1220 بتاريخ ٢١ ديسمبر ٢٠٠١، ص١٩ .
http: //www.Un.Org/Docs/Sc/committees/1373/u.html.

بالإضافة إلى نشر القوات المسلحة الأمريكية لآلاف الجنود الأمريكيين على ما يزيد على ٤٠٠ مطار جوى فى مختلف أنحاء البلاد، وتنظيم عمليات مستمرة وروتينية للمراقبة الجوية فوق الأجواء الأمريكية، لمزيد من التفصيل يراجع : التقرير الاستراتيجى العربى ٢٠٠١، مرجع سابق، ص ١٠٦ .

(56) من ذلك ما قامت به الإمارت العربية المتحدة من إصدار جواز سفر جديد . يراجع التقرير الأول المقدم من الإمارات العربية المتحدة إلى لجنة مكافحة الإرهاب الدولى رقم S/2002/239 بتاريخ ٦ مارس ٢٠٠٢، ص ١٠.
http: //www.Un.Org/Docs/Sc/committees/1373/u.html.

(57) من ذلك القانون المصرى رقم ٣٩٤ لسنة ١٩٤٥ والمعدل بالقانون رقم ١٦٢ لسنة ٢٠٠٣، والقانون الكويتى رقم ١٣ لسنة ١٩٩١، والقانون التونسى رقم ٣٣ لسنة ١٩٦٩ .

(58) تعد السيطرة الإيجابية والفعالة على الأسلحة النارية والذخائر والمتفجرات من أهم الإجراءات الأمنية التى تؤثر على حالة الأمن العام ضد مختلف أشكال وأنواع الإرهاب وأعمال العنف السياسى أو الجنائى، لمزيد من التفصيل يراجع :
Pichard Cluttrbuck, The future of political violence: Destabilization , Disorder and terrorism the macmillan press LTD , Landon , 1986 , P 50 .

(59) تقرير الولايات المتحدة الأمريكية لمكافحة الإرهاب المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2001/1220 بتاريخ ٢١ ديسمبر ٢٠٠١، ص ١٢.





(60) موقع منظمة الأمن والتعاون فى أوروبا
http://www.Osce.org/features/show-feature.php.

(61) من ذلك قيام المملكة المتحدة خلال عام ٢٠٠٣ بمساعدة عدد كبير من دول العالم لتحسين قدراتها فى مجال مكافحة الإرهاب من خلال برنامج تبلغ ميزانيته ١,٥ مليون جنيه استرلينى، وتضمن البرنامج التدريب على أساليب العمليات التى تستخدمها الشرطة فى مكافحة الإرهاب وإدارة الأزمات وصياغة تشريعات مكافحة الإرهاب، ومكافحة تمويل الإرهاب وأمن الطيران، لمزيد من التفصيل حول هذه البرامج يراجع : التقرير الثالث المقدم من المملكة المتحدة إلى لجنة مكافحة الإرهاب بتاريخ ٣ مارس ٢٠٠٣ رقم S/2003/264 .

(62) رائد/ إيهاب محمد يوسف، اتفاقيات تسليم المجرمين ودورها فى تحقيق التعاون الدولى لمكافحة الإرهاب مع التطبيق على جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية مبارك للأمن، وزارة الداخلية، ط ٢٠٠٣ ص ٣٠٠ .

(63) استعرض الباحث الهياكل التنظيمية لوزارة الداخلية فى الدول العربية ولاحظ عدم وجود مراكز لإدارة الأزمات الأمنية أو لجان أو إدارات لمكافحة الإرهاب فى الهياكل التنظيمية للوزارة فى العديد من الدول العربية على عكس ما هو معمول به فى الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، وقد أنشئت مصر مركز لإدارة الأزمات الأمنية بمستوى إدارة تابع للإدارة العامة للمعلومات والتوثيق عندما تزايدت حدة العمليات الإرهابية فى أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن العشرين بموجب قرار وزير الداخلية رقم ٣٨٨١ لسنة ١٩٩٢ لمزيد من التفصيل يراجع : خالد سامى محمد عصير، الاحتياجات المعرفية والمؤسسية لاستراتيجية إدارة الأزمات فى المجال الأمنى، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، وزارة الداخلية القاهرة ط ٢٠٠١ م، ص ٢٣٣ .

(64) أحمد آيات الطالب، دور البحث الجنائى فى مراقبة المواد المستخدمة فى العمليات الإرهابية، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد (٢٦٦) السنة الثالثة والعشرون رجب ١٤٢٥هـ أغسطس / سبتمبر ٢٠٠٤م، ص١٣ .

(65) لمزيد من التفصيل يراجع : تقرير مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بعنوان حماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية فى سياق مكافحة الإرهاب، مقدم إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة فى الدورة التاسعة والخمسون برقم A/59/428 بتاريخ ٨ أكتوبر ٢٠٠٤ ص ١١.

وقد رصدت المنظمة المصرية لحقوق الإنسان العديد من حالات الاعتداء على حقوق الإنسان فى عام ٢٠٠٤ حيث وقعت ٢٣ حالة احتجاز بصورة تعسفية ودون أية مبررات قانونية و٢٢ حالة انتهاك للحق فى الحياة، وحالات عقاب جماعى عقب الاعتداءات الإرهابية على طابا فى أكتوبر ٢٠٠٤، لمزيد من التفصيل يراجع : المنظمة المصرية لحقوق الإنسان، حالة حقوق الإنسان فى مصر، التقرير السنوى لعام ٢٠٠٤، القاهرة، ط ٢٠٠٥ .

(66) لمزيد من التفصيل يراجع: مصطفى عاشور، مسلمو أوروبا وقضية الاندماج والتأقلم.
http://www.islamonline.net/arabic/daawa/2003/01/article13.html

(67) د. أحمد أبو الوفا، ظاهرة الإرهاب الدولى، مجلة السياسة الدولية مؤسسة الأهرام، العدد الواحد والستون بعد المائة، يوليو ٢٠٠٥، ص١٦١ .

(68) د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التطرف والإرهاب من منظور علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط ١٩٩٧ ص ١١١ .

(69) جون سوليفان، كاثرين كوشتا هلبلينج، المشاركة فى صياغة السياسات العامة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، ط ٢٠٠٥ ، ص١١.

(70) برز دور المجتمع المدنى جلياً فى مجال مكافحة الإرهاب حينما وجهت مجموعة من الهيئات الأهلية خطاباً إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة تبدى انزعاجها من تطبيق قرار مجلس الأمن رقم ١٣٧٣ لسنة٢٠٠١ وحمل الخطاب توقيع ٥٠ جمعية أهلية من مختلف دول العالم، لمزيد من التفصيل يراجع: د.هدى بدران، عولمة الإرهاب ودور جديد للجمعيات الأهلية، جريدة الأهرام، مؤسسة الأهرام، القاهرة، عدد ٤٣٠٩٠ لسنة ١٢٩٠ ص١٠.

(71) د. السيد عبد المطلب غانم، اللامركزية والتنمية الإدارية، مركز دراسات وإستشارات الإداراة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس ٢٠٠١، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، ص ٥٣-٥٩.

(72) بدأت بعض الحكومات العربية والأوروبية فى الآونة الأخيرة بعملية الحوار الوطنى، على سبيل المثال قامت حكومتى السعودية والكويت بعملية الحوار الوطنى من خلال المؤتمرات والندوات واستقبال رؤساء الوزراء فى الدولتين لعدد من القيادات الدينية والتحاور معهم لوأد أى قضية من شأنها إثارة التفرقة بين أفراد المجتمع، وقد أعلن ديوان رئيس مجلس الوزراء الكويتى فى ٤ أبريل ٢٠٠٤ عن اعتماد أسلوب جديد لتعزيز تواصل الديوان مع كافة الشرائح فى المجتمع والاستماع إلى الآراء والمقترحات عبر موقع على الإنترنت
http://www.dpm.gov.kw, info@dom.gov.kw

لمزيد من التفصيل يراجع : جريدة الرأى العام الكويتية، الكويت العدد ١٣٤٣٨ فى ٢٠٠٤/٤/٥ ص ٣٥، جريدة الوطن، الكويت، العدد ١٠١١٦ /٤٥٦٢ السنة ٤٢ الصفحة الأولى، وقد أنشئت المملكة العربية السعودية مركزاً للحوار ومكافحة التطرف هو مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطنى وهدف المركز فتح باب الحوار لكى يقطع دابر الإرهاب، ويتصدى المشاركون فيه للأفكار المتطرفة قبل أن يشتد عودها وتفسد المجتمع، والتركيز على مناهضة الفكر التفكيرى المسلح الذى يرتدى أقنعة دينية براقة لجذب واستقطاب الشباب، وقد بدأ المركز فعاليته من خلال عدة لقاءات للحوار الوطنى تمثلت فى مؤتمرات علمية شارك فيها العديد من المتخصصين، لمزيد من التفصيل يراجع : الحوار .. ثقافة .. صراحة .. رؤية منهجية شاملة



للحوار الوطني، http://www.sahab.net .

(73) د. نور الدين هنداوي، المؤتمر العلمي السنوي الثالث بعنوان المواجهة التشريعية لظاهرة الإرهاب كلية الحقوق، جامعة المنصورة، خلال الفترة ٢١- ٢٢ أبريل ١٩٩٨ ص٢٠ وما بعدها.

(74) قامت جريدة الرياض اليومية الصادرة في المملكة العربية السعودية بدعوة المواطنين لحوار حول الإرهاب الداخلي وآثاره ولوحظ التفاعل الوطني الواضح في هذا الشأن من خلال كم التعليقات والرسائل من المواطنين تتناول أسباب الإرهاب وتشخيصه وكيفية علاجه .

(75) لمزيد من التفصيل يراجع: د.علي فايز الجحني، نظرة على الإعلام الأمني، المفاهيم والأسس، مجلة الأمن، وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، العدد الثامن، رمضان ١٤١٤ﻫ، ص ١٦٣، د.عادل عبد الجواد محمد الكردي، الإعلام الأمني والوقاية من السلوك الإجرامي، مجلة الأمن والقانون، أكاديمية شرطة دبي، السنة التاسعة، العدد الأول، يناير ٢٠٠١، ص١٢١ .

(76) مثل أساتذة الجامعات والمعلمون والمثقفون ورجال الدين.

(77) لمزيد من التفصيل يراجع : د. حمدي عبد العظيم، اقتصاديات العنف والتطرف، مجلة البحوث الإدارية مركز البحوث، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع أكتوبر ١٩٩٩، ص ص ٥-٧ .

(78) وفقا لتقرير منظمة العمل الدولية الصادر عام ٢٠٠١ وصل عدد العاطلين عن العمل ويبحثون عن فرصة عمل في العالم إلى ١٦٠ مليون متعطل، ينتمي ٥٠ مليون متعطل منهم للبلدان الصناعية المتقدمة، لمزيد من التفصيل يراجع: التقرير الاستراتيجي العربي ٢٠٠٣-٢٠٠٤، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، مؤسسة الأهرام ط ٢٠٠٤ ص١٦٧ .

(79) د. رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة، تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية المعاصرة، عالم المعرفة عدد رقم ٢٢٦، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر ١٩٩٧، ص٤٦٣.

(80) أشار التقرير السنوي لمنظمة العمل الدولية عن التوظف العالمي لعام ١٩٩٧/٩٦ إلى أهمية تبني الحكومات لهدف تحقيق التوظف الكامل لمواجهة أزمة البطالة في العالم، وأن تحقيق ذلك يجب أن يكون هو هدف السياسة الاقتصادية، لمزيد من التفصيل يراجع:
ILO , World Employment 1996/1997. National Policies in a global context . geneva . 1996 . pp 201 - 212 .

(81) حيث تشير الاحصاءات الصادرة من البنك الدولي أن نصف سكان العالم يعيشون على أقل من دولارين في اليوم، وأن ١,٢ مليار شخص منهم يعيشون على أقل من دولار واحد، لمزيد من التفصيل يراجع : البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم ٢٠٠٥ بعنوان تحسين مناخ الاستثمار من أجل الجميع، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط ٢٠٠٥، ص٣٢ .

(82) أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط ١٤١٠ﻫ، ص ٩٧ وما بعدها .

(83) د.محمد المتولي، التخطيط الاستراتيجي الأمني، مرجع سابق، ص٧٧.

(84) د.فؤاد القاضي، استخدام التقنيات الحديثة لمجابهة الإرهاب وحماية الأمن وتحقيق الاستقرار، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية مبارك للأمن، وزارة الداخلية، العدد السابع يوليو ٢٠٠٢م، ص ٢٥٤.

(85) أحبطت أجهزة الإستخبارات مخططاً مشابهاً لهجمات سبتمبر التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية بفضل إستخدام تقنيات التنصت عن بعد وتكنولوجيا الإتصالات، وكان المخطط يشمل الهجوم بطائرات على مطار هيثروجي وارف وهي منطقة أعمال مالية في العاصمة البريطانية لندن، لمزيد من التفصيل يراجع : جريدة الأهرام، السنة ١٢٩ العدد ٤٣٠٨٧ بتاريخ ٢٠٠٤/١١/٢٤ .

(86) لاحظ الباحث القصور الواضح في تدريس مقررات حقوق الإنسان والإرهاب في بعض كليات الشرطة العربية ففي الدول الخليجية على سبيل المثال لا يدرس مقرر الإرهاب إلا في كلية الشرطة في الكويت وكلية الملك فهد الأمنية بالسعودية، ولا يدرس باقي كليات الشرطة بدول الخليج، لمزيد من التفصيل يراجع: أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، الكويت، الدليل التعليمي للكليات والأكاديميات والمعاهد الشرطية لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط مارس ٢٠٠٤م، ص٢٥ .

(87) حيدر عبد الرحمن الحيدر، الأمن الفكري في مواجهة المؤثرات الفكرية، رسالة دكتوراة كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، وزارة الداخلية، مصر، ط ٢٠٠١م، ص ٢٥٩.

(88) تجد التنظيمات الإرهابية مكان لائق لتنامي خلاياها في مناطق الصراعات المسلحة مثل الصراع الفلسطيني الإسرائيلي والشيشاني الروسي والهندي الباكستاني وأخيراً الوضع في العراق حيث تنامى في هذه المناطق الفساد والفقر والأمراض الإجتماعية التي تعمل على تكوين تلك الشبكات واللجوء إلى الإرهاب يكون من الطرف الضعيف لأنها ضالته في مواجهة الطرف القوي من الصراع، لمزيد من التفصيل يراجع : مؤتمر أمن الخليج، أبعاد إستراتيجية الأمن، مستقبل العراق، الصراع الفلسطيني الإسرائيلي والإرهاب الدولي، مجلة القبس، الكويت، عدد ١١٣١١ بتاريخ ٢٠٠٤/١٢/٥ .



المراجع

أولا : المراجع العربية

(١) الكتب :

١- د. أحمد جلال عز الدين، الإرهاب والعنف السياسى، كتاب الحرية رقم ١٠، القاهرة ط ١٩٨٦ .

٢- أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة فى الحدث الإرهابى، المركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط ١٤١٠ .

٣- أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، الكويت، الدليل التعليمى للكليات والأكاديميات والمعاهد الشرطية لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط مارس ٢٠٠٤م .

٤- البنك الدولى، تقرير التنمية فى العالم ٢٠٠٥ بعنوان تحسين مناخ الاستثمار من أجل الجميع، مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة العربية ٢٠٠٥ .

٥- المنظمة المصرية لحقوق الإنسان، حالة حقوق الإنسان فى مصر، التقرير السنوى لعام ٢٠٠٤، القاهرة، ط ٢٠٠٥ .

٦- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التطرف والإرهاب من منظور علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط ١٩٩٧ .

٧- د. رمزى زكى، الاقتصاد السياسى للبطالة، تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية المعاصرة، عالم المعرفة عدد رقم ٢٢٦، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر ١٩٩٧ .

٨- د. عبد الواحد الفار، الجرائم الدولية وسلطة العقاب عليها، دار النهضة العربية، ط١٩٩٦ .

٩- محمد بن أبى بكر بن عبد القادر الرازى، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان ط ١٩٨٩.

١٠- د. محمد فتحي عيد، واقع الإرهاب فى الوطن العربى، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م .

١١- د. محمود يونس وآخرون، مبادىء الاقتصاد الكلى، الدار الجامعية، ط ٢٠٠٢ .

١٢- د. محيي الدين علم الدين، دراسة حول قانون مكافحة غسيل الأموال، الأهرام الاقتصادى، ملحق خاص العدد (١٧٥٣) بتاريخ ٢٠٠٢/٨/١٢ .

١٣- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الجزء الأول، الطبعة الثانية، القاهرة بدون تاريخ .

١٤- مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، مؤسسة الأهرام، التقرير الاستراتيجى العربى ٢٠٠١، القاهرة، ط ٢٠٠٢.

١٥- مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مؤسسة الأهرام، التقرير الإستراتيجى العربى ٢٠٠٣-٢٠٠٤، القاهرة ط ٢٠٠٤ .

(٢) الابحاث :

١- د. أحمد أبو الوفا، ظاهرة الإرهاب الدولى، مجلة السياسة الدولية، مؤسسة الأهرام، العدد الواحد والستون بعد المائة، يوليو ٢٠٠٥ .

٢- أحمد أيات الطالب، دور البحث الجنائى فى مراقبة المواد المستخدمة فى العمليات الإرهابية، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد (٢٦٦) السنة الثالثة والعشرون رجب ١٤٢٥هـ أغسطس / سبتمبر ٢٠٠٤م .

٣- د. بطرس غالى: العلاقات الدولية بعد الحادى عشر من سبتمبر ٢٠٠١، مجلة السياسة الدولية عدد يناير ٢٠٠٢.

٤- د. حمدى عبد العظيم، اقتصاديات العنف والتطرف، مجلة البحوث الإدارية، مركز البحوث، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع أكتوبر ١٩٩٩ .

٥- د. سلوى شعراوى جمعة، تحليل السياسات العامة فى القرن الحادى والعشرين، فى أ.د/ سلوى شعراوى جمعة (محرر)، تحليل السياسات العامة فى الوطن العربى، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ط ٢٠٠٤ .

٦- د. عادل عبد الجواد محمد الكردى، الإعلام الأمنى والوقاية من السلوك الإجرامى، مجلة الأمن والقانون، أكاديمية الشرطة، دبى، السنة التاسعة، العدد الأول، يناير ٢٠٠١ .

٧- د. على فايز الجحنى، نظرة على الإعلام الأمنى، المفاهيم والأسس، مجلة الأمن، وزارة الداخلية، المملكة

العربية السعودية، العدد الثامن، رمضان ١٤١٤هـ .

٨- د. عثمان محمد عثمان، الإصلاح الاقتصادى والتنمية البشرية التغير فى فكر التنمية وممارساتها وملاحظات على التجربة المصرية المؤتمر العلمى السنوى الثانى والعشرون للاقتصاديين المصريين، جمعية الاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع المنعقد خلال الفترة من ٢٣-٢٥ نوفمبر ٢٠٠٠ .

٩- فؤاد البحرانى : مواجهة الإرهاب الإلكترونى، جريدة الرأى العام الكويتية، العدد ١٣٧٤٦ بتاريخ ٢٠٠٥/٢/٧ .

١٠- د. فؤاد القاضى، استخدام التقنيات الحديثة لمجابهة الإرهاب وحماية الأمن وتحقيق الاستقرار، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية مبارك للأمن، وزارة الداخلية، العدد السابع يوليو ٢٠٠٢م .

١١- د. محمد الأمين البشرى، التعاون الدولى فى مكافحة الإرهاب – الأطر والآليات – المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، المجلد ١٩، العدد ٣٨ .

١٢- د. محمد المتولى، التخطيط الإستراتيجى الأمنى فى مكافحة الإرهاب الدولى، بحث مقدم إلى مؤتمر مكافحة الإرهاب، الرياض، المملكة العربية السعودية المنعقد خلال الفترة من ٢-٥ فبراير ٢٠٠٥ .

١٣- د. محمد المتولى، عقيد مسلم الغريب، استراتيجية التدريب الشرطى فى مواجهة جرائم العنف والإرهاب بدول الخليج العربية، بحث مقدم للحلقة النقاشية حول الأساليب التدريبية الشرطية المستحدثة فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التطوير والتحديث، المنعقدة فى مملكة البحرين، المنامة خلال الفترة من ٦– ٨ يونيو ٢٠٠٥.

١٤- د. محمد مصطفى كمال، أحداث ١١ سبتمبر والأمن القومى الأمريكى، مراجعة الأجهزة والسياسات، مجلة السياسة الدولية، مؤسسة الأهرام، العدد (١٤٧) يناير ٢٠٠٢ .

١٥- د. هالة فؤاد توفيق محمد، أزمة الإرهاب وأثرها على السياحة، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة جامعة عين شمس خلال الفترة من ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨ .

١٦- د. هدى بدران، عولمة الإرهاب ودور جديد للجمعيات الأهلية، جريدة الأهرام، مؤسسة الأهرام، القاهرة عدد ٤٣٠٩٠ السنة ١٢٩٠ .

١٧- د. نور الدين هنداوى، المؤتمر العلمى السنوى الثالث بعنوان المواجهة التشريعية لظاهرة الإرهاب كلية الحقوق، جامعة المنصورة، خلال الفترة ٢١- ٢٢ أبريل ١٩٩٨.

(٣) الرسائل الجامعية :

١- إيهاب محمد يوسف، اتفاقيات تسليم المجرمين ودورها فى تحقيق التعاون الدولى لمكافحة الإرهاب مع التطبيق على جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية مبارك للأمن، وزارة الداخلية، ط ٢٠٠٣ .

٢- خالد سامى محمد عصر، الاحتياجات المعرفية والمؤسسية لاستراتيجية إدارة الأزمات فى المجال الأمنى، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، وزارة الداخلية القاهرة ط ٢٠٠١م.

٣- حيدر عبد الرحمن الحيدر، الأمن الفكرى فى مواجهة المؤثرات الفكرية، رسالة دكتوراة كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، وزارة الداخلية، مصر، ط ٢٠٠١م .

ثانيا : المراجع الاجنبية

- Bruce Hoffman, "Terrorism Trends and Prospects", in LAN O. Lesser, Bruce Hoffman, John Arquilla, David Ronfeldt, Michele Zanini, Countering the New Terrorism (SANTA Monica, rand Corporation, 1999).
- Gavin Camera "Nuclear terrorism: Areal threat?" Ianes review, clondon Janes wformation group Ltd, vol 8, Nog sept- 1996.
- Human Rights After September: To words A Universal Approach for comliating Terrorism and Protecting Human Rights, Cairo Institute for Human Rights Studies , Cairo , 2002.
- ILO, World Employment 1996/1997, National Policies in a global context, geneva, 1996.
- Mahmood Sherif Bassiouni , United Nations, Interregional Meeting of Exports in vienna, 14-18 March , 1988.





- Richard Cluttrbuck. The future of political violence: Destabilization. Disorder and terrorism the macmillon press LTD. Landon , 1986 .

ثالثا : المراجع الالكترونية

١- إنشاء المركز القومى لشئون الإرهاب
http://Usinfo.State.gov/ar/Archive/2004/Aug/30-8477–8 .

٢- تقرير الفريق رفيع المستوى المعني بالتهديدات والتحديات والتغيير
http//www.un.org/terrorism

٣- تقرير الأردن المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2002/127.
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/j.htm

٤- تقرير المملكة المتحدة إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2002/787
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/e.htm

٥- تقرير الولايات المتحدة الأمريكية للجنة مكافحة الإرهاب رقمS/2001/1220
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/u.htm

٦- تقرير إيطاليا المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2003/724.
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/e.htm

٧ - تقرير الإمارات العربية المتحدة إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقمS/2002/235 .
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/u.htm

٨- تقرير تركيا إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2002/948
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/t.htm

٩- تقرير مصر إلى لجنة مكافحة الإرهاب الدولى رقم S/2004/343.
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/e.htm

١٠- تقرير مصر الثانى للجنة مكافحة الإرهاب بالأمم المتحدة رقم S/2001/601.
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/e.htm

١١- تقرير فرنسا المقدم إلى لجنة الإرهاب رقم S/2001/1274
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/f.htm

١٢ - تقرير لبنان المقدم إلى لجنة مكافحة الإرهاب رقم S/2002/728
http://www.un.org/docs/sc/committees/1373/l.htm

١٣- موقع لجنة مكافحة الارهاب
http://www.un.org/Docs/committees/1373

١٤- جو – جى بيرن : البنوك وقانون يواس باترويوت
Usinfo.State.GOV/journals.

١٥- قوانين الولايات المتحدة
http://www.access.gpo.gov/su-docs/aces/dcff-10.

١٦- قوانين مكافحة الإرهاب البريطانية المقترحة، شبكة النبأ المعلوماتية
http://www.Annnabaa.org .

١٧- قانون الإرهاب البريطانى بين أخذ ورد بتاريخ ٢٠٠٥/١١/٢٨
http://www.bbcarabic.com

١٨- موقع منظمة الأمن والتعاون فى أوروبا
http://www.Osce.org/features/show–feature.php.

١٩- تقرير وكالة الإستخبارات الأمريكية المركزية "الحصول على التكنولوجيا المتعلقة بأسلحة الدمار الشامل والعتاد التقليدى المتقدم" التقرير غير السرى :
http://www.cia.gov/cia/reporty/731_reporty/July_dec2003.htm

٢٠- مصطفى عاشور، مسلمو أوروبا وقضية الاندماج والتأقلم.
http://www.islamonline.net/arabic/daawa/2003/01/article13.shtml.



استخدام التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الاستراتيجية

– دراسة تطبيقية بقطاع الأعمال العام –

د . محمد رأفت محمد رشاد
أستاذ مساعد بقسم المحاسبة
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

طبيعة وهدف البحث

تتأثر استراتيجيات منظمات الأعمال بالعديد من المتغيرات – الداخلية والخارجية – والتي تؤثر بدورها على قرارات وسياسات الإدارة . لذلك توجه الإدارة جهودها نحو التطوير المستمر لتلك الاستراتيجيات من خلال تحليل وتقييم الأداء لكافة أوجه النشاط بالمنظمة وبما يساهم في التخطيط والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

وتعد القوائم المالية الأساس الذي يرتكز عليه لإجراء تقييم وتحليل الأداء، إلا أن استخدام المعلومات الواردة بقائمة التدفق النقدي لم تحظى بالاهتمام الكافي لاستخدامها من أجل تطوير مجالات التخطيط وتقييم الأداء المالي. إن الاعتماد على معلومات قائمة التدفق النقدي من شأنه أن يثرى هذه المجالات، فقد تعكس التدفقات النقدية لأنشطة الشركة أثر القرارات الإدارية خلال الفترة وبما يساهم في تفسير أثر تلك القرارات على الأهداف المنشودة.

يهدف البحث إلى اختبار صلاحية استخدام معلومات قائمة التدفق النقدي في ترشيد القرارات الإستراتيجية، خاصة مجالي التخطيط وتقييم الأداء المالي، وذلك باختبار فروض الدراسة التطبيقية واستخلاص النتائج التي تفيد في هذا المجال.

وقد أوضحت نتائج الدراسة التطبيقية لقطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية دلالة المعلومات الواردة بقائمة التدفق النقدي وأهميتها في ترشيد القرارات الإستراتيجية للإدارة، وذلك باستخلاص مجموعة عناصر التدفقات النقدية للأنشطة التي تساعدها في هذا الصدد .

منهج البحث

استند البحث إلى ما يلي :

١- المنهج الاستقرائي : عند تناول قائمة التدفق النقدي، وذلك فيما يتعلق بالمفهوم والتطبيقات والمشكلات المرتبطة بها.

٢- المنهج الإحصائي : عند إجراء الدراسة التطبيقية، حيث تم استخدام أسلوبي الارتباط والانحدار المتعدد، بالإضافة إلى التحليل العاملي.

وقد أجريت الدراسة التطبيقية باستخدام البيانات المتاحة عن قوائم التدفق النقدي لشركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية بقطاع الأعمال العام، وذلك عن الفترة (١٩٩٨/٩٧- ٢٠٠٣/٢٠٠٢م). والتي تستخدم الطريقة غير المباشرة في التقرير عن التدفقات النقدية .

حدود البحث

١- اقتصرت الدراسة التطبيقية على شركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية، والتي توفرت عنها بيانات قوائم التدفق النقدي حسب الطريقة غير المباشرة، والتي اتسمت بانتظام التقرير عنها. حيث لم يتم الاستعانة بالقوائم المعدة حسب الطريقة المباشرة في الدراسة التطبيقية، نظراً لعدم انتظام العديد من الشركات في التقرير عنها.

٢- تم قياس التغير في صافى الدخل بعد الضريبة لشركات الدراسة التطبيقية، وذلك من أجل تفادى مشكلات القياس المحاسبي للدخل، بالإضافة إلى إحداث التوازن بين جانبي المعادلة – أي صافى الدخل بعد الضريبة (المتغير



التابع المراد تفسيره) وعناصر التدفقات النقدية لأنشطة الشركة (المتغيرات المستقلة).

خطة البحث

من أجل تحقيق الهدف من البحث فقد تم تقسيم محتوياته على النحو التالي:

القسم الأول: الإطار النظري لقائمة التدفق النقدي. حيث تم تناول ما يلي :

١/١- أهمية وتطبيقات قائمة التدفق النقدي.

٢/١- هيكل وطرق التقرير عن التدفقات النقدية.

٣/١- أهم مشكلات الإفصاح عن عناصر قائمة التدفق النقدي.

٤/١- تهيئة قائمة التدفق النقدي لتقييم الأداء المالي.

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية.

القسم الأول

الإطار النظري لقائمة التدفق النقدي

(١/١) - أهمية وتطبيقات قائمة التدفق النقدي

تكتسب قائمة التدفق النقدي أهميتها من المعلومات المالية التي توفرها للإدارة والمهتمين والمستفيدين الآخرين. وتتكامل قائمة التدفق النقدي مع القوائم المالية الأخرى في التقرير عن المعلومات المحاسبية في إطار تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها GAAP. وينظم هيكل ومتطلبات إعداد قائمة التدفق النقدي المعيار (٩٥) وفقاً لقائمة معايير المحاسبة المالية الصادرة من مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي عام ١٩٧٨ SFAS (IASB: 200) التي تُشرف على تطبيقها المنظمات المهنية في أغلب دول العالم.

تعكس قائمة التدفق النقدي قدرة الإدارة في الحفاظ على التوازن النقدي بالمنظمة، وذلك من خلال الإدارة الكفء للأنشطة المختلفة. وتوضح تقسيمات التدفقات النقدية أثر القرارات الإدارية للاستفادة من التوازن النقدي في تحقيق الأهداف المنشودة . حيث تؤدى القرارات الإدارية الناجحة إلى تجنب حدوث المشكلات المالية (Foster, B. P. & Ward, T.J.: 1999). كما تعد قائمة التدفق النقدي مصدراً هاماً لخدمة الإدارة الإستراتيجية في مجالات: الموازنات، التخطيط، تحليل التدفق النقدي المخصوم، قياس وتقييم الأداء، والتحقق من القيمة المضافة للمساهم في الأجل الطويل (Frigo, M. L. & G., Ron: 2003). وتوفر القائمة التفسير الوحيد لتجميع موارد المنظمة لتجميع موارد المنظمة، كما أنها مرتبة بطريقة تسمح بالربط بين قيمة نمو قيمة المنظمة والتدفقات النقدية في المستقبل (Evans, J. P. et al: 2003; Kaplan. S. N. & Ruback, R. S.: 1995). كما يساهم تحليل القائمة في الحكم على كفاءة الإدارة في توليد النقدية، تقييم التغييرات التي تحدث في صافى أصول المنظمة، المقدرة على سداد الديون، فحص مدى دقة تقديرات التدفقات النقدية، واستخدام بعض مؤشرات التحليل المالي لاختبار العلاقة بين التدفق النقدي والربحية (معايير المحاسبة المصرية: ١٩٩٧) .

وقد تناولت الدراسات المحاسبية أوجه الاستفادة من التدفقات النقدية . فعلى سبيل المثال، تناول (Lititnen, E. K. & L., Teja: 1998) بالدراسة سلوك إدارة النقدية خلال سلسلة زمنية من أجل التنبؤ بالفشل المالي بمنظمات الأعمال باقتراح نموذجاً متكاملاً لهذا الغرض بالتطبيق على الشركات الاسترالية. كما تناول (Foster. B. P. & Ward, T. J.: 1999) بالدراسة تحليل اتجاهات التدفقات النقدية وبيان أثارها على عدم التزام بعض الشركات المقترضة بشروط الاقتراض أو العجز عن الوفاء بالقروض ومن ثم قياس احتمال تعرض تلك الشركات للإفلاس مستقبلاً. كما استخدم (Mills, J. R. & Yamamura, J. H.: 1998) مؤشرات التحليل المالي للتدفقات النقدية من أجل اختبار: المقدرة على سداد ديون الشركات، الملاءة المالية للشركات، وقدرة الشركات على الاستمرار. وأستخدم (Plewa, F. J. & et al: 2002) مؤشرات التحليل المالي على أساس النسب المئوية لتلافى عيوب التحليل على أساس القيم النقدية المطلقة. وتناولت دراسة (Evans, J. P. & et al: 2003) استخدام العلاقة بين تغير مكونات التدفقات النقدية للمنظمة خلال سلسلة زمنية معينة في رسم إستراتيجية قرارات إعادة شراء أسهم الشركة، حيث تؤكد النتائج أن التدفق النقدي الصافي يعد المحرك الأول عند اتخاذ تلك القرارات . كما اعتمدت دراسة (Estep, P. W.: 2003) على استخدام قوائم التدفق النقدي للتنبؤ بعوائد الاستثمار في الأوراق المالية .

(٢/١) – هيكل وطرق التقرير عن التدفقات النقدية

(١/٢/١) – هيكل ومضمون قائمة التدفق النقدي

يهدف التقرير عن التدفقات النقدية إلى رصد حركة النقدية بالمنظمة التي تعكس القرارات والسياسات الإدارية لإنجاز أوجه نشاطها المختلفة. وتفيد معلومات التدفق النقدي مستخدمي القوائم المالية في بيان مقدرة المنظمة على توليد النقدية في المستقبل وسبل الاستفادة منها، بالإضافة إلى تحديد توقيت ودرجة التأكد من تحققها (The Accounting Standards Board of The Canadian Institute of Chartered Accountants: 1997)

وتتسم معلومات قائمة التدفق النقدي للمنظمة بالعديد من المنافع . منها على سبيل المثال :

(معايير المحاسبة المصرية: ١٩٩٧، The Accounting Standards Board of The Institute of Chartered Accountants : 1997)

١–تساعد المستفيدين للتنبؤ بالاحتياجات النقدية في المستقبل للمنظمة ومقدرتها على توليد التدفقات النقدية وشبه النقدية في المستقبل لتمويل التغيرات في مجال وطبيعة أنشطتها. كما تساعد المنظمة على بيان الوسائل التي يمكن من خلالها إجراء التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة .

٢–توفر مع باقي القوائم المالية الأخرى معلومات للمستفيدين بما يساعدهم على تقييم التغييرات في صافي الأصول / حقوق الملكية للمنظمة، وفى هيكلها المالي (متضمناً السيولة والقدرة على سداد الديون) ومقدرتها للتأثير على مبالغ وتوقيت التدفقات النقدية من أجل أن تتوافق مع تغير الظروف والفرص، وتمكن المستفيدين من تطوير نماذج لتقدير ومقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلة. كما أنها تحسن من إجراء المقارنة بشأن التقرير عن الأداء التشغيلي لمنظمات مختلفة حيث تستبعد القائمة الآثار الناشئة عن استخدام معالجات محاسبية مختلفة لذات المعاملات والأحداث .

٣–تستخدم المعلومات التاريخية للتدفق النقدي غالباً كمؤشر لكمية وتوقيت ومدى التأكد من تحقق التدفقات النقدية . كما أنها نفيد في التحقق من دقة التقديرات السابقة لتلك التدفقات، واختبار العلاقة بين الربحية وصافي التدفق النقدي وأثر تغير الأسعار .

وترتب محتويات قائمة التدفق النقدي بشكل يعكس تحركات تلك التدفقات عبر أنشطة المنظمة المختلفة . حيث يتم التقرير عن التدفقات حسب المعيار رقم (٩٥) من قائمة معايير مجلس المحاسبة المالية الأمريكي (S F A S) على النحو التالي :

(The Accounting Standards Board of Canadian Institute of Chartered Accountants: 1997: International Public sector Accounting Standards Board: 2000 & Broome, O W.: 2004)

١–التدفقات النقدية التشغيلية: هي التي ارتبطت بأنشطة تشغيل المنظمة (كتلك الأنشطة التي انعكست بقائمة الدخل). وهى تمثل الأنشطة الرئيسية المنتجة للإيراد بالمنظمة. ويتم التقرير عن التدفقات للأنشطة التي تولد نقدية مستمرة للمنظمة من أجل توفير التوزيعات للمساهمين والاستثمارات الإضافية بالمنظمة. لذلك تكون مصادر نشأة التدفقات النقدية التشغيلية من المعاملات والأحداث التي لا تدخل في تحديد صافى الدخل. ومن أمثلة عناصر التدفقات النقدية التشغيلية:

- المتحصلات النقدية من: بيع البضائع وتقديم الخدمات للعملاء، العمولات، الفوائد والتوزيعات من الاستثمارات
- المدفوعات النقدية من: شراء البضائع والحصول على الخدمات من الموردين، المرتبات والأجور، ضرائب الدخل.

ويعد الإفصاح عن التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل مؤشراً رئيسياً عن : مدى قدرة عمليات المنظمة على توليد تدفقات نقدية كافية لإعادة سداد القروض، الاحتفاظ بالمقدرة التشغيلية للمنظمة، سداد التوزيعات على الأسهم، وتنفيذ استثمارات جديدة.

٢–التدفقات النقدية الاستثمارية : هي التي ارتبطت بأنشطة الاستثمار في البنية الأساسية والإنفاق على واقتناء واستبعاد الأصول طويلة الأجل والاستثمارات الأخرى . ومن أمثلة عناصر التدفقات النقدية الاستثمارية :

- المتحصلات النقدية من بيع : الممتلكات من الأصول الثابتة / غير الملموسة، والاستثمارات في الأوراق المالية طويلة الأجل.





- المدفوعات النقدية من: اقتناء الأصول الثابتة / غير الملموسة، الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل، والقروض للغير .

ويعد الإفصاح عن التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار مؤشراً مهماً لتوضيح مدى الإنفاق من أجل الحصول على أصول واستثمارات لتوليد نقدية ودخل في المستقبل .

٣- التدفقات النقدية التمويلية: هي التي ارتبطت بأنشطة ينتج عنها تغيرات في حجم ومكونات رأس المال المملوك والمقترض للمنظمة. ومن أمثلة عناصر التدفقات النقدية التمويلية :

- المتحصلات النقدية من : إصدار الأسهم وزيادة رأس المال، والقروض من الغير.
- المدفوعات النقدية إلى: المساهمين لاقتناء أو إعادة تملك أسهم رأس المال، والمقرضين لسداد القروض.

ويعد الإفصاح عن التدفقات النقدية من أنشطة التمويل مؤشرا مهماً لأنه يساعد على التنبؤ باحتياجات مقدمي رأس مال المنظمة من التدفقات النقدية في المستقبل .

(٢/٢/١) – طرق التقرير عن التدفقات النقدية

لقد أشارت المعايير المحاسبية بشأن عرض مكونات قائمة التدفقات النقدية إلى طريقتين :

(معايير المحاسبة المصرية: ١٩٩٧، The Accounting Standards Board of Canadian Institute of Chartered Accountants: 1997; International Public Sector Accounting Standards Board: 2000)

أ- الطريقة المباشرة. ب- الطريقة غير المباشرة.

وينحصر الاختلاف بين الطريقتين في مجال عرض التدفقات النقدية لأنشطة التشغيل في حين لا يوجد اختلاف بينهما في عرض التدفقات لأنشطة التمويل والاستثمار.

ففي إطار التقرير عن التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة، يتم الإفصاح عن العناصر الرئيسية لأنشطة التشغيل بإحدى وسيلتين.:

- إما عن طريق تسوية (تعديل) صافى الدخل من أجل أخذ أثر المعاملات التالية:

(أ) التغيرات التي حدثت أثناء الفترة في المخزون، حسابات المدينين، حسابات دائنو التشغيل.

(ب) البنود غير النقدية – كالإهلاك، المخصصات، الضرائب المؤجلة، أرباح وخسائر العملات الأجنبية غير المحققة.

(جـ) البنود الأخرى ذات الأثر النقدي للتدفقات النقدية لأنشطة الاستثمار أو التمويل .

- أو يتم عرض صافى التدفق النقدي من أنشطة التشغيل وذلك بإظهار الإيرادات والمصروفات المفصح عنها في قائمة الدخل والتغيرات التي حدثت أثناء الفترة في المخزون وحسابات مدينو ودائنو التشغيل.

وبناءً على ما تقدم، فإنه يمكن الوصول إلى التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل عن طريق المعادلة التالية :

صافى الدخل + الإهلاك – Δ الأصول المتداولة غير النقدية + الالتزامات المتداولة غير النقدية.

ويمكن لمنظمات الأعمال اختيار طريقة الإفصاح عن التدفقات النقدية بأي من الطريقتين . وفى هذا السياق، فقد أشارت المعايير والدراسات المحاسبية إلى أهمية المعلومات التي توفرها الطريقة المباشرة بشان تقدير التدفقات النقدية المستقبلة وهو ما لا يكون متاحاً باستخدام الطريقة غير المباشرة (معايير المحاسبة المصرية: ١٩٩٧، The Accounting Standards Board of Canadian Institute of Chartered Accountants: 1997; International Public Sector Accounting Standards Board: 2000; Krishnan, G. V. & Largay, J. A.: 2000).

بالإضافة إلى توفيرها للمعلومات التي تفيد المقرضين والمستثمرين، وكذلك أهميتها عند إجراء التحليل المالي (Nurnberg, H.; 1983; Heath, L.: 1987). إلا أن دراسة (Broome, O. W.: 2004) أوضحت أن أكثر من (٩٠ %) من قوائم التدفق النقدي معدة بواسطة المنظمات التي تستخدم الطريقة غير المباشرة لارتفاع تكلفة استخدام الطريقة المباشرة. كما تناولت بحوثاً أخرى أهمية الطريقة غير المباشرة في إتاحتها فرصة الإبداع والتطوير عند إعدادها (Gloub, S. J. & Auffman, H. S.: 1984) ، كما أنها تتسم بالبساطة ومساعدة المستفيدين لإجراء التحليل المالي (Rosen, L. S. & De Coster : 1969) .

مما سبق يتضح أن استخدام الطريقة المباشرة في عرض



التدفقات النقدية يكون مفيداً في مجال التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلة في حين أن استخدام الطريقة غير المباشرة يكون أكثر ملائمة في مجال التحليل المالي وتقييم الأداء .

(٣/٢/١) – مجالات الاستفادة من قائمة التدفق النقدي

لقد تناولت الدراسات المحاسبية سبل تطوير قائمة التدفق النقدي وذلك من أجل أن تكون أكثر منفعة للإدارة والمستخدمين الآخرين. فقد اقترح (Krishnan, G.V. & Largay, J. A.: 2000) الإفصاح الإجباري حسب الطريقة المباشرة كأحد أساليب تخفيض تكاليف إنتاج معلومات التدفق النقدي. مع إجراء التسويات غير المباشرة. كما اقترح نظاماً (Miller, P. B. & Bahnson, P. R.:2002) يمثل طريقاً سريعاً لدعم الطريقة المباشرة من أجل تخفيض التكاليف الإضافية المرتبطة بإنتاج معلومات التدفق النقدي، وذلك بإعادة تصميم نظم المحاسبة التقليدية مع إجراء التسويات اللازمة لهذا الغرض. وقد أوصى (MC Enroe, J. E.: 1995/96) بقياس التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية لكل سهم وإعداد قائمة التدفقات النقدية الحرة (F C F)، التي تقيس التدفقات النقدية ناقصاً النفقات الرأسمالية والتوزيعات. وأشار (Broome, O. W.: 2004) بضرورة أن يوفر مجلس معايير المحاسبة المالية (S F A S) مزيداً من الإرشادات بشأن تبويب التدفقات النقدية الحالي مما يوفر مجالاً أوسع للمديرين لإدارة مكونات القائمة في إطار محكم، وبما يدعم موقف المراجعين الخارجيين لحماية المديرين من التبويب المضلل للتدفقات النقدية، بالإضافة إلى نقل التسوية الإضافية من التدفق النقدي التشغيلي إلى الدخل الصافي، وذلك على عكس الوضع الحالي بالقائمة وبما يوفر مزايا جوهرية لفهم التدفقات النقدية التشغيلية.

كما تناولت الدراسات المحاسبية مجالات عديدة من أجل الاستفادة من معلومات التدفقات النقدية التالية :

١- استخدام مفهوم إدارة الفجوة النقدية Managing The Cash Gap (Boer, G.: 1999) تُعرف الفجوة النقدية بأنها عدد الأيام بين سداد النقدية مقابل السلع والخدمات المشتراة من الغير واستلام النقدية من العملاء للسلع والخدمات المباعة. وتوجد ثلاث طرق لتخفيض الفجوة النقدية تشمل: زيادة فترة حسابات الدفع – تخفيض فترة تحصيل حسابات القبض – زيادة معدل دوران المخزون.

٢- زيادة قيمة المساهم من خلال التدفقات النقدية (Howell, R. A: 2002)

حيث يقع على الإدارة مسئولية زيادة قيمة المساهم، مما يتطلب زيادة صافى القيمة الحالية للتدفقات في المستقبل، ويقترح ثلاثة أساليب لتحقيق ذلك :

(١) زيادة الإيرادات النقدية، وذلك من خلال ما يلي :

أ- نمو قيمة المبيعات – وذلك بما ينعكس على تحسين التدفقات النقدية الحرة ومن ثم قياس الاستثمارات الإضافية لرأس المال العامل والنفقات الرأسمالية لدعم ذلك النمو.

ب- إدارة التكلفة – مما قد يؤدى إلى إنفاق أكثر لزيادة الإيرادات النقدية .

(٢) تخفيض الاستثمارات، وذلك بإدارة رأس المال العامل والأصول الثابتة الأخرى المتاحة بصورة أكثر تحكماً.

ويتطلب ذلك: زيادة المتحصلات على فترات زمنية أقل، زيادة دوران المخزون، الاستفادة من الأصول الثابتة المتاحة مع التركيز على أداء الأصول المعنوية .

(٣) الإدارة المالية، وترتكز على عنصرين :

أ- إدارة خليط رأس المال لتدنيه متوسط تكلفة رأس المال،

ب- استخدام التدفقات النقدية الحرة لزيادة قيمة الشركة في المستقبل.

وبصفة عامة، يجب على الإدارة دراسة واختيار الأساليب الملائمة لتطوير إدارة التدفقات النقدية في ضوء الظروف والمتغيرات – الداخلية والخارجية – وبما يحقق أعلى كفاءة وأدنى تكلفة للشركة.

(٣/١) – أهم مشكلات الإفصاح عن التدفقات النقدية

لقد تناول معيار إعداد قائمة التدفق النقدي (معايير المحاسبة المالية الأمريكية، معايير المحاسبة الكندية، معايير المحاسبة المصرية) طرق معالجة الإفصاح عن بعض عناصر التدفقات النقدية، ولكن بعض تلك المعالجات مازال محل بحث ودراسة في الأدب المحاسبي، وذلك كما يتضح مما يلي:

(أ) عناصر التدفقات النقدية التي تم معالجتها وفقاً للمعيار–



وذلك مثل : التدفقات النقدية بالعملة الأجنبية – البنود غير العادية – الاستثمار في الشركات التابعة والشقيقة. كما تناول (Smith, K. & et al: 1992) المعالجة المحاسبية لبعض عناصر التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة، وذلك مثل: الخسارة من العمليات المخصومة والمكاسب أو الخسائر غير العادية التي يقترح إضافتهما إلى صافى الدخل بالأنشطة التشغيلية – التأمين الذاتي وهو نفقة غير نقدية إلا أنه يقترح الاعتراف بتأثيره على التدفقات النقدية بالأنشطة التشغيلية – تكاليف تمويل التقاعد فإنه يقترح إجراء تسوية بالأنشطة التشغيلية وذلك بالفرق بين المبلغ المحمل كنفقة والمبلغ الممول بالفعل، حيث يعالج الفرق كعنصر التزام مستحق في حالة زيادة النفقة عن مبلغ التمويل، ويتم إجراء التسوية على صافى الدخل لأن تكلفة التقاعد غير الممولة تكون خفضت صافى الدخل في حين لم تؤثر على التدفق النقدي الخارج – الأسهم الممتازة التي تصدر كمكافأة، فإنه يقترح إجراء تسوية بالأنشطة التشغيلية في بعض الحالات بدلاً من إدراجها بالأنشطة التمويلية .

(ب) عناصر التدفقات التي تم معالجتها وفقاً للمعيار ومازالت محل البحث والدراسة – وذلك مثل:

١– الفائدة

فقد أشارت معايير إعداد قائمة التدفق النقدي والتي استمدت من معايير المحاسبة المالية الأمريكية (S F A S, No. 95) إلى طريقة عرض عنصر الفائدة على النحو التالي:

أ– الفائدة المدفوعة : تمثل النفقة المترتبة على العبء النقدي للقروض والديون من الغير، وتدرج كتدفق نقدي خارج بالأنشطة التشغيلية .

ب– الفائدة المحصلة: تمثل الإيراد المترتب على مقابل القروض والديون لدى الغير، وتدرج كتدفق نقدي داخل بالأنشطة الاستثمارية.

ويقترح (Smith, K.: W. & et al: 1992 & Nurnberg, H. & Largay, J. A.: 1998) عرض الفائدة على النحو التالي:

- الفائدة غير المرسلة: تدرج ضمن التدفقات النقدية الخارجة بالأنشطة التشغيلية، وذلك على الرغم من أن سداد القروض يعد بمثابة تدفقات نقدية خارجة بالأنشطة التمويلية (حسب نص المعيار).

الفائدة المرسملة : تدرج ضمن التدفقات النقدية الخارجة بالأنشطة الاستثمارية، حيث أن هذا الجزء من الفائدة لا يتضمنه مبلغ النفقة الظاهر بقائمة الدخل . وذلك باعتبار أن مبلغ الفائدة المرسملة يمثل تدفقاً خارجاً لتمويل أصول طويلة الأجل.

إلا أن تحليل قائمة التدفق النقدي بغرض تقييم الأداء قد يختلف في مضمونه عن الأغراض الأخرى، كالتقديرات المستقبلية، مما يتعين تحليل العلاقة بين عناصر التدفقات النقدية والقرارات الإدارية ذات الصلة، وفى إطار مفهوم "السبب – الأثر".

بالنسبة للتقرير عن عنصر " القروض " حسب نص معيار قائمة التدفق النقدي (S F A S, No. 95)، فلا يوجد ثمة خلاف في شأنه، حيث يكون التقرير على النحو التالي:

- القروض الممنوحة للغير وتحصيلها: تدرج ضمن الأنشطة الاستثمارية.
- القروض المحصلة من الغير وسدادها : تدرج ضمن الأنشطة التمويلية.

أما فيما يتعلق بفوائد القروض (المدفوعة) فإنه يتم التقرير عنها حسب نص معيار قائمة التدفق النقدي على النحو التالي:

- إما أن تبوب كتدفقات نقدية خارجة بالأنشطة التشغيلية، حيث أنها تؤثر في تحديد صافى الدخل.
- أو قد تبوب كتدفقات نقدية خارجة بالأنشطة التمويلية، حيث أنها تمثل تكلفة الحصول على الموارد المالية.

وأما بالنسبة لفوائد القروض (المحصلة) فإنها تبوب كتدفقات نقدية داخلة بالأنشطة الاستثمارية، حيث أنها تمثل عوائد على الاستثمارات.

يلاحظ أن ثمة اختلاف في معالجة فائدة القروض المدفوعة. لذلك يقترح الباحث استخدام مفهوم "السبب – الأثر" وذلك بما يتلاءم وعرض عنصر الفائدة بقائمة التدفق النقدي لغرض تقييم الأداء المالي لقرارات الإدارة، وذلك على النحو التالي:



السبب ← اتخاذ القرار بمنح القروض للغيــر : الأنشطة الاستثمارية

الأثر ← استرداد القروض والفوائد المحصلة: الأنشطة الاستثمارية

السبب ← اتخاذ القرار بالحصول على قروض من الغير : الأنشطة التمويلية

الأثر ← سداد القروض والفوائد للغير : الأنشطة التمويلية



٢- توزيعات الأرباح Dividends

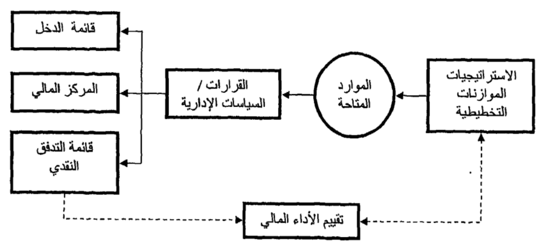
حيث نص معيار إعداد قائمة التدفق النقدي بمعيار المحاسبة الأمريكي (S F A S. No. 95) على معالجة توزيعات الأرباح كما هو الحال عند معالجة الفائدة. أي قد تبوب التوزيعات كتدفقات نقدية تشغيلية لما لها من تأثير في تحديد صافى الدخل، وقد تبوب كتدفقات نقدية تمويلية لما تمثله من تكلفة الحصول على الموارد المالية أو كتدفقات نقدية استثمارية كعوائد على الاستثمارات. لذلك يقترح الباحث استخدام مفهوم "السبب – الأثر" وذلك بما يتلاءم وعرض عنصر توزيعات الأرباح بقائمة التدفق النقدي لغرض تقييم الأداء المالي لقرارات الإدارة، وذلك على النحو التالي:

(٤/١) – تهيئة قائمة التدفق النقدي لتقييم الأداء المالي

(١/٤/١) – تحليل العلاقة بين التدفقات النقدية والقرارات الإدارية

فكما تؤثر القرارات والسياسات الإدارية على صافى الدخل المحقق، فإنه من المتوقع أن تؤثر بالتبعية على تغير عناصر التدفقات النقدية عن نفس الفترة. ومن أجل تقييم الأداء المالي للإدارة فإنه يتم تحليل العلاقة بين التدفقات النقدية وصافى الدخل المحقق في إطار القرارات الإدارية التي تمثل عنصراً مشتركاً بينهما.

ويكمن الهدف من تحليل العلاقة بين التدفقات النقدية وصافى الدخل في تحديد مجموعة عناصر التدفقات النقدية التي تأثرت بالقرارات الإدارية وبما يساهم في تقييم الأداء على الأساس النقدي ومن ثم مساعدة الإدارة في تقدير العناصر الأكثر تأثيراً على تخطيط الموارد والموازنات.



شكل رقم (١) – يوضح انسياب (تدفق) القرارات الاستراتيجية وعلاقتها بالتدفق النقدي

(٢/٤/١) – المؤشرات التي تعكسها نتائج التدفقات النقدية

توجد مجالات عديدة للاستفادة من النتائج التي تعكسها التدفقات النقدية لخدمة الإدارة في قراراتها الإستراتيجية . وفيما يلي أمثلة لبعض تلك المجالات :
(Black, E. L.: 1998 & Evans, J. P. & et al: 2003)

١- التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل (C F O) : توفر معلومات ملائمة عن التدفقات النقدية للفرص المتنامية التي تعظم قيمة المنظمة (قيمة الأصول الحالية + قيمة الفرص المتنامية) وذلك ارتكازا على أن التدفقات النقدية من التشغيل هي الأكثر ارتباطاً وتشابهاً بتلك القيمة . كما يمكن على أساسها التحقق من القرارات الإدارية ذات الصلة باستثمار النقدية من أجل توليد القيمة من الأصول الحالية والمستقبلة.

٢- التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار (C I F) : توفر معلومات بشأن التدفقات النقدية في المستقبل والتي ترتبط بالفرص المتنامية للمنظمة، وكذلك توفر معلومات عن مدى سيولة الأصول الحالية. كما يمكن على أساسها متابعة ورقابة القرارات الإدارية ذات الصلة بتوليد النقدية من الأصول الإنتاجية.

ومما يجدر ملاحظته، أنه يترتب على قرارات التشغيل والاستثمار التحقق من العوائد المالية من أجل أصحاب المصلحة.

٣- التدفقات النقدية من أنشطة التمويل (C F F): توفر معلومات عن مقدرة الأصول المتاحة للمنظمة في توليد نقدية لسداد الديون المستحقة أو الحصول على أموال إضافية. كما توفر معلومات عن سياسة التوزيع للمنظمة والتي تعطى للمستثمرين مؤشراً عن قيمة وخطر الأصول المتاحة والمتوقعة بشأن قيمة الاستثمار البديل في الفرص المتنامية، حيث تؤثر سياسة التوزيع على قدرة تمويل تلك الفرص.

القسم الثاني
الدراسة التطبيقية

(١/٢) – تهيئة قوائم التدفق النقدي لشركات الدراسة

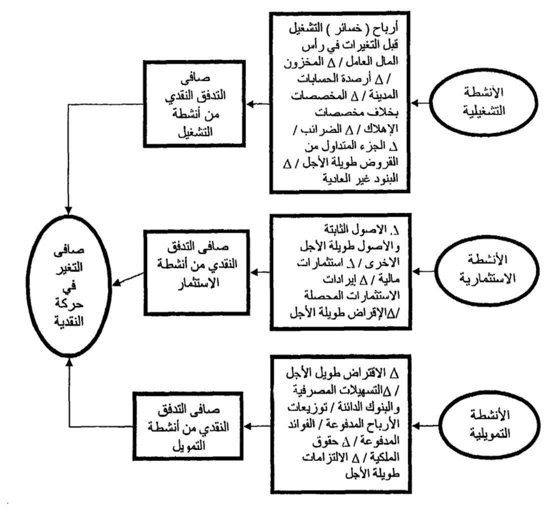
تم تجميع بيانات الدراسة التطبيقية من قوائم التدفق النقدي المنشورة لبعض شركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية عن الفترة (١٩٩٨/٩٧-٢٠٠٢/٢٠٠٣) (المصدر: إدارة نظم المعلومات، بورصة الأوراق المالية بالقاهرة) والمُعَدّة وفقاً للطريقة غير المباشرة.

وقد تم تهيئة قوائم التدفق النقدي لغرض إجراء الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

١- عرض عناصر التدفق النقدي من أنشطة التشغيل، وذلك بتعديل صافي دخل الفترة المالية للوصول إلى أرباح (خسائر) التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل.

٢- عرض عناصر التدفق النقدي من أنشطة : التشغيل والاستثمار والتمويل بصافي التغير في قيمة بعض العناصر، كالتغير (Δ) في قيمة الأصول الثابتة (الفرق بين مدفوعات شراء الأصول الثابتة، ومقبوضات بيع الأصول الثابتة)، وتغير (Δ) الاقتراض طويل الأجل (الفرق بين مقبوضات ومدفوعات الاقتراض طويل الأجل) .

٣- تجميع عناصر التدفق النقدي حسب الأنشطة، وذلك بإعادة ترتيبها بما يتوافق مع ما تم تناوله في قسم مشكلات الإفصاح عن عناصر التدفق النقدي. وفيما يلي شكلاً توضيحياً عن علاقة تلك العناصر بالأنشطة والتدفقات النقدية:



شكل رقم (٢) – يوضح علاقة أنشطة المنظمة بعناصر التدفقات النقدية

٤- تصويب بعض عناصر التدفقات النقدية بما يتلاءم مع مكونات الأنشطة ببعض الشركات موضع الدراسة، وكما هو موضح بالجدول التالي :

عنصر التدفق النقدي	النشاط المحول منه العنصر	النشاط المحول إليه العنصر	القطاع
الفوائد المدفوعة	الاستثماري	التمويلي	الكيماوية
Δ أسهم الخزانة	التمويلي	الاستثماري	الهندسية
Δ استثمارات طويلة الأجل	التمويلي	الاستثماري	الكيماوية
Δ مخصصات بخلاف الإهلاك	التمويلي	التشغيلي	الهندسية
Δ البنوك (الدائنة / المدينة)	التشغيلي	التمويلي	الهندسية
Δ الاحتياطيات	الاستثماري	التمويلي	الهندسية
Δ الجزء المتداول في القروض طويلة الأجل	التمويلي	التشغيلي	الكيماوية

(٢/٢) – مدخلات (بيانات) الدراسة التطبيقية

(٢/٢/أ) – توصيف بيانات الدراسة التطبيقية

شملت بيانات الدراسة قوائم التدفق النقدي لشركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية، وذلك عن سلسلة تاريخية عن الفترة (٩٧/١٩٩٨–٢٠٠٢/٢٠٠٣م)، والتي تعرض قوائمها وفقاً للطريقة غير المباشرة. وقد تم تقسيم متغيرات الدراسة كما يلي:

١ – المتغير التابع: يمثل التغير في صافى الدخل السنوي لكل



شركة بعد الضرائب.(N I)

ب – المتغيرات المستقلة : تمثل عناصر التدفقات النقدية لأنشطة كل شركات خلال سنة مالية والتي تم تجميعها على النحو التالي:

عناصر التدفق النقدي (المتغيرات المستقلة)	رمز التشغيل	عناصر التدفق النقدي (المتغيرات المستقلة)	رمز التشغيل
(أ) **الأنشطة التشغيلية** :		٢- Δ استثمارات الأوراق المالية وأذون الخزانة	ICF_2
١- أرباح (خسائر) التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل	OCF_1	٣- إيرادات الاستثمارات المحصلة	ICF_3
٢- Δ المخزون	OCF_2	٤- Δ الإقراض طويل الأجل	ICF_4
٣- Δ أرصدة الحسابات المدينة	OCF_3	(جـ) **الأنشطة التمويلية** :	
٤- Δ أرصدة الحسابات الدائنة	OCF_4	١- Δ الاقتراض طويل الأجل	FCF_1
٥- Δ المخصصات بخلاف مخصصات الإهلاك	OCF_5	٢- Δ التسهيلات المصرفية / البنوك الدائنة	FCF_2
٦- Δ الضرائب (المدفوعة / المستردة)	OCF_6	٣- توزيعات الأرباح المدفوعة للمساهمين	FCF_3
٧- Δ الجزء المتداول في القروض طويلة الأجل	OCF_7	٤- الفوائد المدفوعة	FCF_4
٨- Δ البنود غير العادية	OCF_8	٥- Δ حقوق الملكية (الاحتياطيات/الفائض المرحل)	FCF_5
(ب) **الأنشطة الاستثمارية:**		٦- Δ الالتزامات الأخرى طويلة الأجل	FCF_6
١- Δ الأصول الثابتة ومشروعات تحت التنفيذ	ICF_1	------------------------------	--------

(٢/٢/ب) – فروض الدراسة التطبيقية

من أجل تحقيق هدف البحث بشأن ترشيد القرارات الاستراتيجية في مجالي التخطيط والتقييم المالي بالارتباط بالتدفقات النقدية، فقد تم تحديد فروض الدراسة التطبيقية كما يلي:

الفرض الأول: أن عناصر التدفقات النقدية لأنشطة الشركات تفسر التغير في صافى الدخل بعد الضريبة عن الفترة.

الفرض الثاني: أن عناصر التدفقات النقدية لأنشطة الشركات تساهم في ترشيد القرارات الإستراتيجية في مجالي التخطيط والتقييم المالي .

(٣/٢) – تحليل نتائج تشغيل بيانات الدراسة التطبيقية

لقد تم اختبار فروض الدراسة التطبيقية وذلك بتشغيل بيانات شركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية على الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS 13.0, 2004) . وفيما يلي تحليل لنتائج التشغيل المستخرجة:

مقدمة:

اتضح من نتائج اختبار (T – Test) لبيانات مجموعة شركات قطاعي الدراسة التطبيقية معاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي شركات القطاعين بشأن تفسير بعض عناصر التدفقات النقدية للقرارات الإستراتيجية المؤثرة على صافى الدخل بعد الضريبة. ويمكن تفسير تلك الفروق الإحصائية بسبب اختلاف طبيعة الأنشطة بين شركات القطاعين مما يؤكد على إمكانية إجراء الدراسة التطبيقية واستخلاص النتائج المفيدة في هذا الصدد. وقد اتضح أن الفروق الإحصائية تتركز في عنصري: Δ المخزون، Δ استثمارات الأوراق المالية وأسهم الخزانة عند مستوى معنوية (دلالة) < ٥ %، وذلك لشركات القطاعين، إلا أن متوسط تأثير كل من العنصرين يرتفع في القطاع الأول عنه في القطاع الثاني .

(١/٣/٢) – التحقق من صحة الفرض الأول

وذلك بشأن مدى تفسير عناصر التدفقات النقدية لأنشطة الشركات للتغير في صافى الدخل بعد الضريبة عن الفترة . حيث تم التحقق من صحة الفرض الأول باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المنتظم (التدريجي) Step – Wise Regression، وذلك بسبب ما يلي :

١- أوضحت نتائج تحليل الارتباط الإحصائي توافر العديد من علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى توافر علاقات الارتباط بين المتغيرات التابعة أيضاً .

٢- تفادى مشكلة الازدواج الخطى Multi-collinearity التي تنشأ بسبب وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة.

٣- تحديد عناصر التدفقات النقدية التي ساهمت في تغير صافى الدخل بعد الضريبة وتحديد الوزن النسبي لكل منها.

وفيما يلي تحليل نتائج التشغيل الإحصائي لعناصر التدفقات النقدية لشركات الدراسة التطبيقية:

(٢/٣/١/أ) – تحليل نتائج الانحدار الإحصائي:

أولاً : تحليل نتائج بيانات شركات الصناعات الهندسية :

١- أظهرت النتائج أن معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression بلغ نحو ٩٩ %، مما يدل على قوة علاقة الارتباط بين عناصر التدفقات النقدية (المتغيرات المستقلة) والتغير في صافى الدخل بعد الضرائب لشركات القطاع (المتغير التابع). كما بلغ معامل التحديد (R Square) نحو ٩٩ % أيضاً من التغير في صافى الدخل بعد الضرائب والذي يرجع إلى عناصر التدفقات النقدية (المستقلة)، وأما النسبة المتبقية ١ % فقد ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج المستخدم منها الخطأ العشوائي .

٢- تم اختبار معنوية معادلة الانحدار وذلك عن طريق إجراء تحليل التباين، وقد اتضح من جدول (ANOVA) أن مستوى المعنوية < ١ % مما يدل على معنوية المعادلة المستخدمة في تفسير Δ صافى الدخل . كما أوضح الجدول أن (ف) المحسوبة > (ف) الجد ولية عند مستوى معنوية (١ %) مما يدل على أن Δ صافى الدخل بعد الضريبة يفسر الاتجاه العام للتغير في عناصر التدفقات النقدية .

٣- اتضح من جدول (Coefficient) عناصر التدفقات النقدية التي أثرت في Δ صافى الدخل بعد الضريبة والوزن النسبي لكل منها على النحو التالي :

عناصر التدفقات النقدية	الوزن النسبي
١- أرباح التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل	٠,٩٢٥
٢- Δ المخزون	– ٠,٤٢٤
٣- Δ التسهيلات الائتمانية والبنوك الدائنة	– ٠,٣١٧
٤- Δ الالتزامات طويلة الأجل	– ٠,١١٦
٥- Δ أرصدة الحسابات الدائنة	– ٠,١٦١
٦- Δ الجزء المتداول من القروض طويلة الأجل	– ٠,٠٨١

وقد تم استبعاد باقي عناصر التدفقات النقدية الأخرى التي لم تؤثر على أو تفسر التغير في صافى الدخل بعد الضريبة .

ثانياً : تحليل نتائج بيانات شركات الصناعات الكيماوية :

١- أظهرت النتائج أن معامل الانحدار المتعدد Multiple Regressionبلغ نحو ٩٨,٦ %، مما يدل على قوة علاقة الارتباط بين عناصر التدفقات النقدية (المتغيرات المستقلة) والتغير في صافى الدخل بعد الضرائب لشركات القطاع (المتغير التابع) . كما بلغ معامل التحديد (R Square) نحو ٩٧,١ % أيضاً من التغير في صافى الدخل بعد الضرائب والذي يرجع إلى عناصر التدفقات النقدية (المستقلة)، وأما النسبة المتبقية ٢,٩ % فقد ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج المستخدم منها الخطأ العشوائي.

٢- تم اختبار معنوية معادلة الانحدار وذلك عن طريق إجراء تحليل التباين، وقد اتضح من جدول (ANOVA) أن مستوى المعنوية < ١ % مما يدل على معنوية المعادلة المستخدمة في تفسير Δ صافى الدخل . كما أوضح الجدول أن (ف) المحسوبة > (ف) الجد ولية عند مستوى معنوية (١ %) مما يدل على أن Δ صافى الدخل



بعد الضريبة يفسر الاتجاه العام للتغير في عناصر التدفقات النقدية .

٣- اتضح من جدول (Coefficient) عناصر التدفقات النقدية التي أثرت في Δ صافى الدخل بعد الضريبة والوزن النسبي لكل منها على النحو التالي :

عناصر التدفقات النقدية	الوزن النسبي
١- أرباح التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل	٠,٧٥٣
٢- توزيعات الأرباح المدفوعة للمساهمين	- ٠,٢٥
٣- Δ الالتزامات الأخرى طويل الأجل	- ٠,١٤٥

وقد تم استبعاد باقي عناصر التدفقات النقدية الأخرى التي لم تؤثر على أو تفسر التغير في صافى الدخل بعد الضريبة .

ثالثاً: تحليل نتائج بيانات شركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية:

١- أظهرت النتائج أن معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression بلغ نحو ٩٧ %، مما يدل على قوة علاقة الارتباط بين عناصر التدفقات النقدية (المتغيرات المستقلة) والتغير في صافى الدخل بعد الضرائب لشركات القطاعين (المتغير التابع) - بالرغم من اختلاف أنشطتهما - . كما بلغ معامل التحديد (R Square) نحو ٩٣,٨ % أيضاً من التغير في صافى الدخل بعد الضرائب والذي يرجع إلى عناصر التدفقات النقدية (المستقلة). وأما النسبة المتبقية (٦,٢ %) فقد ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج المستخدم كالخطأ العشوائي .

٢- تم اختبار معنوية معادلة الانحدار وذلك عن طريق إجراء تحليل التباين، وقد اتضح من جدول (ANOVA) أن مستوى المعنوية < ١ % مما يدل على معنوية المعادلة المستخدمة في تفسير Δ صافى الدخل في كلا القطاعين . كما أوضح الجدول أن (ف) المحسوبة > (ف) الجد ولية عند مستوى معنوية (١ %) مما يدل على أن Δ صافى الدخل بعد الضريبة يفسر الاتجاه العام للتغير في عناصر التدفقات النقدية بكلا القطاعين .

٣- اتضح من جدول (Coefficient) عناصر التدفقات النقدية التي أثرت في Δ صافى الدخل بعد الضريبة بكلا القطاعين والوزن النسبي لكل منها على النحو التالي :

عناصر التدفقات النقدية	الوزن النسبي
١- أرباح التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل	٠,٩٥١
٢- Δ المخزون	- ٠,١٣٧

وقد تم استبعاد باقي عناصر التدفقات النقدية الأخرى التي لم تؤثر على أو تفسر التغير في صافى الدخل بعد الضريبة .

ملخص النتائج الإحصائية لبيانات شركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية

النتائج الإحصائية	شركات قطاع الصناعات الهندسية	شركات قطاع الصناعات الكيماوية	مجموع القطاعين
١- معامل الانحدار المتعدد	% ٩٩	% ٩٨,٦	% ٩٧
٢- معامل التحديد	% ٩٩	% ٩٧,١	% ٩٣,٨
٣- مستوى معنوية معادلة تفسير Δ صافى الدخل	معنوية عند مستوى <١%	معنوية عند مستوى <١%	معنوية عند مستوى <١%
٤- عناصر التدفقات النقدية التي أثرت على Δ صافى الدخل بعد الضريبة	- أرباح التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل - Δ المخزون - Δ التسهيلات الائتمانية والبنوك الدائنة	- أرباح التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل - توزيعات الأرباح المدفوعة للمساهمين - Δ الالتزامات الأخرى طويلة الأجل	- أرباح التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل - Δ المخزون

التعليق : يلاحظ أن عناصر التدفقات النقدية بقطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية تتضمن عناصر تشغيلية وتمويلية في حين تكون عناصر تشغيلية بالقطاعين معاً.



(٢/٣/٢) – التحقق من صحة الفرض الثاني

وذلك بسار مدى مساهمة عناصر التدفقات النقدية لأنشطة الشركات في ترشيد القرارات الإستراتيجية، حيث تم التحقق من صحة الفرض الثاني باستخدام أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis ومن ثم تحديد عناصر التدفقات النقدية التي تفسر التغير في صافي الدخل بعد الضريبة لشركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية في مجموعات من القرارات والسياسات الإدارية، وذلك بما يدعم مجالي التخطيط وتقييم الأداء المالي .

وقد تم تحديد عناصر التدفقات النقدية من نتائج التحليل العاملي والتي حصلت على أعلى درجات التشبع بعد تدوير بيانات الدراسة التطبيقية، وقد تم استخلاص النتائج التالية من واقع مصفوفة المكونات المدورة Rotated Component :

١- نسبة التفسير التراكمي لعناصر التدفقات النقدية للتغير في صافي الدخل بعد الضريبة :

- بالنسبة لشركات قطاع الصناعات الهندسية : بلغت النسبة ٨٦,٩ % .
- بالنسبة لشركات قطاع الصناعات الكيماوية : بلغت النسبة ٨٨,٥ % .
- بالنسبة لشركات القطاعين معا بلغت : ٧٩,٤ % .

أما بواقي النسب السابقة فتشير إلى ضرورة زيادة عدد شركات الدراسة أو فترات السلسلة الزمنية.

٢- ترتيب عناصر التدفقات النقدية في مجموعات بما يعكس القرارات والسياسات الإدارية، وذلك لاستخدامها في مجالي التخطيط وتقييم الأداء المالي . ويلاحظ أن كل مجموعة من القرارات / السياسات قد تتضمن عناصر موجبة أو سالبة فقط (تسمى عوامل أحادية القطب) مما يعنى أنها تعمل في اتجاه واحد نمواً أو انخفاضاً، وقد تتضمن عناصر موجبة وأخرى سالبة معاً (تسمى عوامل ثنائية القطب) مما يعنى أنها تعمل في اتجاهات متضادة. وقد تم استخلاص خمس مجموعات من القرارات والسياسات الإدارية بالنسبة لشركات قطاع الصناعات الهندسية، كما تم استخلاص أربع مجموعات بالنسبة لشركات قطاع الصناعات الكيماوية.

وقد تم تسمية كل مجموعة من المجموعات بحسب القرار أو السياسة التي تعكسها. وفيما يلي ملخص نتائج التحليل العاملي :

(أ) مجموعات عناصر التدفقات النقدية التي تفسر التغير في صافى الدخل بعد الضرائب لشركات قطاع الصناعات الهندسية:

(نسبة التفسير التراكمي للتغير في صافى الربح بعد الضريبة ٨٦,٩ %)

المجموعة	نسبة تفسير التباين	عناصر التدفقات النقدية	القرارات / السياسات الإدارية
الأولى	٢٨,٠٦% عوامل موجبة – أحادية القطب	(أ) التشغيلية : Δ أرصدة الحسابات المدينة – Δ المخصصات بخلاف الإهلاك (ب) الاستثمارية: Δ الأصول الثابتة والمشروعات تحت التنفيذ (جـ) التمويلية : Δ الالتزامات الأخرى طويلة الأجل	قرارات / سياسات الاستثمار الرأسمالي
الثانية	٢١,٨١ % عوامل موجبة وسالبة – ثنائية القطب	(أ) التشغيلية : أرباح (خسائر) التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل – Δ أرصدة الحسابات الدائنة (ب) التمويلية : Δ حقوق الملكية	قرارات / سياسات التشغيل
الثالثة	١٥,٤١% عوامل موجبة – أحادية القطب	التشغيلية : Δ المخزون – Δ الجزء المتداول من القروض طويلة الأجل	قرارات / سياسات استغلال الموارد المتاحة
الرابعة	١٢,٣٩ % عوامل سالبة – أحادية القطب	(أ) الاستثمارية: Δ استثمارات الأوراق المالية (ب) التمويلية : الفوائد المدفوعة	قرارات / سياسات خدمة الديون (القروض)
الخامسة	٩,٢٣ % عوامل موجبة – أحادية القطب	التمويلية : Δ الاقتراض طويل الأجل – Δ التسهيلات الائتمانية والبنوك الدائنة	قرارات / سياسات تنويع مصادر التمويل الخارجي

التعليق:

لقد اتضح من نتائج التحليل العاملي لشركات قطاع الصناعات الهندسية أن هناك خمس مجموعات من القرارات والسياسات الإدارية التي قد تكون أثرت على التدفقات النقدية لأنشطة الشركات ومن ثم يمكن على أساسها تفسير التغير في صافى الدخل بعد الضريبة، بالإضافة إلى استخدامها لمساعدة الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة المالية والنقدية .

وقد شملت مجموعة القرارات والسياسات الإدارية ما يلي:

الأولى: قرارات / سياسات التوسع الرأسمالي: تتضمن عناصر موجبة تعمل في اتجاه نمو الربح، ولكن ترتب على ذلك تحمل الأعباء التمويلية.

الثانية: قرارات / سياسات التشغيل: تتضمن عناصر موجبة وأخرى سالبة، فهي تعمل في اتجاه نمو الربح، وقد ترتب على ذلك زيادة الالتزامات تجاه الملاك والآخرين.

الثالثة: قرارات / سياسات استغلال الموارد المتاحة: تتضمن عناصر موجبة تعمل في اتجاه نمو الربح، وقد يترتب علي ذلك ضرورة تجديد موارد وطاقات التشغيل.

الرابعة: قرارات / سياسات خدمة الديون (القروض): تتضمن عناصر سالبة تعمل في اتجاه تخفيض الربح، مما قد يتطلب إعادة النظر في تنويع الاستثمار في الأوراق المالية .

الخامسة: قرارات / سياسات تنويع مصادر التمويل الخارجي : تتضمن عناصر موجبة تعمل في اتجاه نمو الربح في المستقبل، وقد تتطلب دراسة تأثيرها على الهيكل التمويلي.

(ب) مجموعات عناصر التدفقات النقدية التي تفسر التغير في صافى الدخل بعد الضرائب لشركات قطاع الصناعات الكيماوية:

(نسبة التفسير التراكمي للتغير في صافى الربح بع الضريبة ٨٨,٥ %)

المجموعة	نسبة تفسير التباين	عناصر التدفقات النقدية	القرارات / السياسات الإدارية
الأولى	٢٢,٣٦ % عوامل موجبة وسالبة – ثنائية القطب	(أ) الاستثمارية: Δ إيرادات الاستثمارات المحصلة (ب) التمويلية : Δ الفوائد المدفوعة	قرارات / سياسات خدمة الديون (القروض)
الثانية	١٢,٣ % عوامل موجبة وسالبة – ثنائية القطب	(أ) التشغيلية : Δ أرصدة الحسابات المدينة (ب) الاستثمارية: Δ الأصول الثابتة والمشروعات تحت التنفيذ– Δ استثمارات الأوراق المالية	قرارات / سياسات الاستثمارات الرأسمالية والمالية
الثالثة	١١,٥٧ % عوامل موجبة وسالبة – ثنائية القطب	(أ) التشغيلية : Δ المخزون – Δ المخصصات بخلاف الإهلاك – Δ الضرائب (ب) الاستثمارية: Δ الإقراض طويل الآجل – توزيعات الأرباح المدفوعة للمساهمين (جـ) التمويلية : Δ الالتزامات طويلة الآجل	قرارات / سياسات استغلال الموارد المتاحة
الرابعة	١٠,٤٩ % عوامل موجبة وسالبة – ثنائية القطب	(أ) التشغيلية : أرباح (خسائر) التشغيل قبل التغيرات في رأس المال العامل – Δ أرصدة الحسابات الدائنة (ب) التمويلية : Δالاقتراض طويل الأجل – Δ التسهيلات المصرفية والبنوك الدائنة	قرارات / سياسات تنويع مصادر التمويل الخارجي

التعليق:

لقد اتضح من نتائج التحليل العاملي لشركات قطاع الصناعات الكيماوية أن.هناك أربع مجموعات من القرارات والسياسات الإدارية التي قد تكون أثرت على التدفقات النقدية لأنشطة الشركات ومن ثم يمكن على أساسها تفسير التغير في صافى الدخل بعد الضريبة، بالإضافة إلى استخدامها لمساعدة الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة المالية والنقدية .

وقد شملت مجموعة القرارات والسياسات الإدارية ما يلي:

الأولى: سياسات / قرارات خدمة الديون (القروض) : تتضمن عناصر موجبة وأخرى سالبة تعمل في اتجاه نمو الربح في المستقبل، مما قد يتطلب إعادة النظر في تنويع الاستثمار في الأوراق المالية .

الثانية: سياسات / قرارات الاستثمارات الرأسمالية والمالية: تتضمن عناصر موجبة وأخرى سالبة تعمل في



اتجاه نمو الربح في المستقبل، مما قد يتطلب دراسة الأعباء المترتبة على مصادر التمويل المتاحة.

الثالثة: سياسات / قرارات استغلال الموارد المتاحة: تتضمن عناصر موجبة وأخرى سالبة تعمل في اتجاه نمو الربح في المستقبل، وقد ترتب عليها تحمل أعباء نتيجة سداد مقابل استخدام مصادر التمويل (الداخلية والخارجية).

الرابعة : سياسات / قرارات تنويع مصادر التمويل الخارجي : تتضمن عناصر موجبة وأخرى سالبة تعمل في اتجاه نمو الربح في المستقبل، وقد ترتب عليها تحمل الأعباء التمويلية للتسهيلات قصيرة وطويلة الأجل .

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لقوائم التدفق النقدي لشركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية موضع الدراسة أن ثمة تشابه في بعض القرارات والسياسات الإدارية، إلا أن هناك مواضع تباين بينهما تتمثل في الجوانب التالية :

١- اختلافهما في عناصر التدفقات النقدية بكل سياسة أو قرار إداري .

٢- اختلافهما في الاتجاه نحو نمو أو انخفاض الأرباح سواء الحالية أو المستقبلة.

ولعل الفروق، سالفة الذكر، تؤكد على السبب الرئيسي لاختلاف النتائج الإحصائية بين شركات القطاعين والمتمثل في اختلاف طبيعة وأوجه النشاط بينهما .

ومن أجل الاستفادة من نتائج الدراسة التطبيقية، فإنه يقع على الادارة عبء دراسة وتحليل كافة المتغيرات – الداخلية والخارجية – المؤثرة على القرارات الإستراتيجية ومن ثم التركيز على العناصر النقدية ذات الصلة وإدارتها بما يكفل تحقيق أهداف الأنشطة المختلفة بالمنظمة. ومن جهة أخرى، فإنه يصعب تصميم نموذج ثابت يتضمن كافة العناصر التي تؤثر على القرارات الإستراتيجية، وإنما يتوقف ذلك على الظروف المحيطة بكل قرار.

خلاصة وتوصيات البحث

تناول البحث بالتحليل أهمية المعلومات التي توفرها قائمة التدفق النقدي والاستفادة منها

– بجانب القوائم المالية الأخرى – في ترشيد القرارات الإستراتيجية للإدارة، بالإضافة إلى تحليل العناصر ذات الصلة وبما يدعم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق معدلات النمو المستهدفة .

كما تم اختبار صلاحية استخدام معلومات قوائم التدفق النقدي في ترشيد القرارات الإستراتيجية لخدمة مجالي التخطيط والتقييم المالي. حيث تم تحليل النتائج الإحصائية لبيانات القوائم لشركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية التي تستخدم الطريقة غير المباشرة خلال الفترة من (١٩٩٨/٩٧ – ٢٠٠٣/٢٠٠٢)، وقد أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بيانات القطاعين موضع الدراسة مما يدل على مغزى النتائج الإحصائية لكلا القطاعين.

كما أشارت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود علاقات متبادلة بين عناصر التدفقات النقدية وصافي الدخل بعد الضريبة وبما يساهم في تفسيره ومن ثم تحديد مجموعة تلك العناصر الأكثر تأثيراً على القرارات الإستراتيجية. وقد تم تحديد مجموعة القرارات والسياسات الإدارية لكل قطاع وعناصر التدفقات النقدية التي تأثرت بها، حيث تشابهت بعض القرارات بين القطاعين وتباينت في البعض الأخر، كما اختلفت عناصر التدفقات بكل منها وذلك نتيجة فروق النشاط بين شركات القطاعين موضع الدراسة .

ومن أجل تحقيق الإدارة أقصى استفادة من معلومات قوائم التدفق النقدي لخدمة القرارات الإستراتيجية فإنه ينبغي أن تحدد الهدف من القرار وتجميع المعلومات عن المتغيرات ذات الصلة، ودراسة كافة عناصر التدفق النقدي التي تأثرت وتحليلها بما يساهم في التخطيط وتقييم الأداء المالي . وفي هذا الصدد فأنه يوصى بما يلي:

١- إعادة النظر في انتماء بعض عناصر التدفقات النقدية للأنشطة المؤثرة عليها، وذلك طبقاً لمفهوم "السبب – الأثر" مما يدعم مجال تقييم الأداء المالي ويوضح انعكاسات القرارات الإدارية . وذلك كما هو الحال في عنصر "الفائدة المدفوعة" عن القروض من الغير التي يتم إدراجها ضمن الأنشطة التمويلية، كما يتم إدراج عنصر "الفائدة المحصلة" ضمن الأنشطة التمويلية . وكذلك الحال في عنصر "توزيعات الأرباح المدفوعة" التي يتم إدراجها ضمن الأنشطة التمويلية، كما يتم إدراج عنصر "توزيعات الأرباح المحصلة " ضمن الأنشطة الاستثمارية.

٢- زيادة تفصيل عناصر قائمة التدفق النقدي بما يؤدى إلى



اتساع مجالات الاستفادة من معلوماتها من جانب المستفيدين منها، بالإضافة إلى تبسيط محتوياتها لخدمة الأطراف الأخرى من غير المتخصصين .

٣- استخدام نتائج تحليل قوائم التدفق النقدي في إطار مقاييس الأداء المقارنة بين مجموعة الشركات في الصناعات المتماثلة .

وفى مجال البحوث المستقبلية، فإنه يمكن خدمة الإدارة في ترشيد القرارات الاستراتيجية، كتقييم الأداء، وذلك بإجراء المزيد من الدراسات لتحليل العلاقات بين تغير أسعار أسهم الشركات والتغير في عناصر التدفقات النقدية.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

١- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية (١٩٩٧)، قرار وزير الاقتصاد رقم ٥٠٣ لسنة ١٩٩٧ بشأن: معايير المحاسبة المصرية وتعديلات نماذج القوائم المالية لشركات المساهمة والتوصية بالأسهم، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الطبعة الثانية، القاهرة .

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Black, Ervin L. (1998), Life – Cycle impacts on the incremental value – relevance of earnings and cash flow measures, Journal of Financial Statement Analysis, Fall, 4 (1), 40 – 57 .
2- Boer, Germaine (1999), Managing the cash gap, Journal of Accountancy, October, 188 (4), pp . 27 – 33.
3- Broome, O Whitfield (2004), Statement of Cash Flows: time for change, financial analysts Journal, Mar. / Apr., 60 (2), pp .16 – 22.
4- Estep, Preston W. (2003), Cash flows, asset values, and investment returns, Journal of Portfolio Management, Spring, 22 (3), pp . 1 – 17.
5- Evans, John P.; Evans, Robert T. & Gentry, James A. (2003), Journal of Business and Management, Spring, 9 (2), pp . 99 – 123.
6- Foster, Benjamin P. & Ward, T. J. (1999), Using cash flow trends to identify risks of bankruptcy. The C P A Journal, September, 7 (9), pp. 60 – 62.
7- Frigo, Mark L. & Groziano, Ron (2003), Strategic decisions and cash flow, Strategic Finance, July, 85 (1), pp . 8 – 12.
8- Gloub, S. J. & Huffman H. S. (1984), Cash flow, Why it should be stressed in financial reporting, Financial Executive, V. 52, February, pp. 34 – 40.
9- Heath, L. (1987), Cash Flow Reporting Bankers Need a Direct Approach, The Accounting Review, V. 69, February, pp . 50 – 59.
10- Howell, Robert A. (2000), Tying free cash flows to market valuations, financial Executive, May. 18 (3), pp . 17 – 19.
11- International Public Sector Accounting Standards Board (I A S B) (2000), I P S AN N S 2, Cash Flow Statements, May, pp. 89 – 112.
12- Kaplan, S. N. & Ruback, R. S. (1995), The valuation of cash flow forecasts : An empirical analysis, Journal of Finance, (50), pp. 1059 – 1093.
13- Krishnan, Gopal V. & Largay III, A. James (2000). The predictive Ability of Direct Method Cash Flow Information, Journal of Business Finance & Accounting, 27 (1 & 2), Jan . / Mar., pp .215 – 245.
14- Lititnen, Errkki k. & L ., Teja (1998), Cash Management Behavior Failure Prediction, Journal of Business Finance and Accounting, 25 (7 & 8), September / October, pp . 893 – 917.
15- MC Enroe, John E. (1995 / 1996) Cash flow accounting: Is it time for increased disclosures?, Journal of Applied Business Research, winter, 12 (1), pp. 47 – 51.
16- Miller, Paul B. W. & Bahnson, Paul R. (2002), Fast track to direct cash flow reporting, Strategic finance, 3 (8), pp . 51 – 57.
17- Mills, J. R. & Yamamyura, J. H. (1998), The power of cash flow ratios, Journal of Accountancy, October, pp . 1 – 11.
18- Nurnberg, Hugo (2003), Income taxes in the cash flow statement, The C P A Journal, June, 73 (6), pp . 48 – 53.
19- Nurnberg, H. & Largay III, A. James (1998), Interest payments in the cash flows statements, Accounting Horizons, December, 12 (4), pp . 407 – 430.
20- Nurnberg, H. (1983), Issues in Funds Statement presentation, The Accounting Review, V. 58, October, pp . 799 – 818.
21- Plewa, Frank J. & Friedlab, G. Thomas (2002), New ways to analyze cash flows, The National Public Accountant, Feb . / Mar., pp. 25 – 30.
22- Rose, L. S. & D. De Coster (1969), Funds Statements: A Historical Perspective, the Accounting Review, V. 44, January, pp. 124 – 136.
23- Smith, Keith; Robert, W. & L ondon, C. (1992), Treatment of certain practice III e problems in the statement of cash flows, The C P A Journal, May, pp . 1 – 4.
24- The Accounting Standards Board of Canadian Institute of Chartered Accountants (1997), Cash Flows Statements, C A Magazine, May, 129 (4), pp. 1 – 10.



قياس اتجاهات مديري شركات التأمين المصرية نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء

دكتورة إجلال إبراهيم مبروك
مدرس بقسم إدارة الأعمال
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً : مقدمة :

يعتبر مفهوم خدمة العملاء من المفاهيم ذات الأبعاد المتعددة، ولذلك فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين من زوايا مختلفة. فهناك من عرف مفهوم خدمة العملاء على أنه: "قائمة من الأنشطة التي توفر السلعة في الوقت والمكان الذي يتوقعه العميل" (١). وهناك من عرفها بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعملاء" (٢). كما أن هناك من عرفها بأنها: "العمليات المتعلقة بتشغيل الطلبات، والوفاء بها، والتعامل مع الاستفسارات والشكاوى نحو الائتمان والتسويات، والعوائد والمبادلات والأنشطة المدعمة ذات العلاقة" (٣). وهناك من عرفها بأنها: "الخدمات التي تقدم للعملاء قبل وأثناء وبعد إتمام عملية البيع" (٤). وبوجه عام يمكن القول بأن مفهوم خدمة العملاء يعني: (كافة الأنشطة التي تقوم بها الشركات والمؤسسات لكسب العملاء والاحتفاظ بهم، وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم).

هذا وقد أدت زيادة توقعات ومطالب العملاء وإصرارهم على جودة الأداء المرتفعة في السلع والخدمة نتيجة ارتفاع مستوى الدخل والمستوى التعليمي والثقافي إلى زيادة الاهتمام بخدمة العملاء.

ثانياً : أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم خدمة العميل والذي يعد حالياً من أهم العناصر المكونة للسياسات التسويقية في المنظمات الإنتاجية والخدمية؛ نظراً لمساهمته في زيادة رضاء العملاء عن سلع وخدمات الشركات. هذا فضلاً عن تدعيمه لمواقع الشركات المتنافسة في مواجهة الشركات الأخرى.

ثالثاً : الدراسات السابقة :

قام كل من نيكوس وواتسون (٥) عام ١٩٧٣ بدراسة هدفت إلى تحسين الربحية بتوزيع الخدمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن خدمة العملاء قد أدت إلى زيادة ربحية الشركات وذلك من خلال تحسين الخدمات المصاحبة لتوزيع السلع.

كما قام كل من واجر ولاجراس (٦) عام ١٩٨١ بدراسة استهدفت التعرف على خدمة العملاء كاستراتيجيه تسويقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن خدمة العملاء تؤدى إلى تحسين سمعة المنتجات التي تقدمها الشركة للسوق. كما تمكن الشركات من تحقيق درجة عالية من القبول في السوق، والنمو المطرد لمبيعاتها، وزيادة احتمال سيطرتها على السوق.

هذا وقد قام البريتشى (٧) عام ١٩٨٥ بدراسة استهدفت التعرف على قواعد النجاح في قطاع الخدمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث قواعد أساسية للنجاح في برنامج خدمة العملاء، وهي: وجود استراتيجية واضحة للخدمة تهدف إلى التوجه نحو العميل، وتدريب موظفي الخدمة المتصلين بالعميل مباشرة، وتصميم الأنشطة والإجراءات التي تتسم بالسهولة والبساطة والتي تهدف إلى كسب العملاء وتسهيل عمل المنظمة.

كما قام كيج (٨) عام ١٩٨٧ بدراسة هدفت إلى التعرف على خدمة العملاء كأداة تنافسية .

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية التي لديها سياسات مكتوبة بالنسبة لخدمة العملاء تقوم باستخدام هذه السياسة كسلاح تنافسي في السوق. كما أن هذه الشركات تهتم اهتماماً كبيراً بالجوانب المكونة لبرنامج خدمة العملاء.



هذا وقد قام كوبيت (٩) عام ١٩٨٨ بدراسة هدفت إلى وضع تصنيف علمي لأنشطة خدمة العملاء تستطيع الشركات استخدامه لمراجعة تقييم مستوى الخدمة المقدمة لعملائها.

وتوصلت الدراسة إلى تحديد ثمان عناصر خاصة بذلك التقييم، وهي: تحسين قنوات الاتصال بالعملاء، تحقيق التجانس والنمطية في أداء الخدمة، البساطة والسهولة في تقديم الخدمة، الدقة والصدق في المعلومات المعطاة للعملاء، وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس والرقابة المستمرة، المقارنة بين تكاليف برنامج خدمة العملاء والعائد منه، رفع التقارير باستمرار إلى الإدارة الخاصة بخدمة العملاء.

كما قام باتشيكو (١٠) عام ١٩٨٩ بدراسة استهدفت التعرف على مكونات النظام الخاص بخدمة العملاء ورضائهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن النظام الخاص بخدمة العملاء ورضائهم يتكون من ثلاث مراحل هي : تحديد الخصائص والمواصفات التي يضعها العميل في الاعتبار للتمييز بين الشركات المختلفة، وتجميع البيانات للتعرف على مستوى أداء الموردين في ضوء تلك الخصائص والمواصفات، وتحليل البيانات لاتخاذ القرار.

هذا وقد قام روجيون (١١) عام ١٩٨٩ بدراسة استهدفت تحديد مكونات برنامج رضاء العملاء.

وتوصلت الدراسة إلى أن البرنامج الفعال لخدمة العملاء ورضائهم لابد من أن يضمن العناصر التالية : ثقافة المنظمة تكون موجهة لخدمة العملاء، نظم وإجراءات فعاله لخدمة العملاء، معايير أداء لمستوى الخدمة المقدمة، أسس اختيار العاملين المتصلين مباشرة بالعملاء.

كما قام إبراهامز (١٢) عام ١٩٨٩ بدراسة استهدفت عرض تجربة الشركات اليابانية في خدمة العملاء.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات اليابانية قد ركزت في استراتيجية خدمة العملاء لخلق قيمة مضافة للسلع والمنتجات المقدمة للعملاء، وقد بذلك جهود كبيرة لفهم الحاجات الكامنة للعملاء، وتصميم المنتجات التي تفي بتلك الحاجات بدلاً من مجرد إنتاج منتجات مشابهة للمنتجات المنافسة.

هذا وقد قام موريس وديفيس (١٣) عام ١٩٩٢ بدراسة استهدفت قياس وإدارة خدمة العملاء في المنظمات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في الأهمية النسبية لجوانب خدمة العميل من جانب الموردين وفقا لكل من: حجم المنظمة، وحجم العملاء، ودرجة المنافسة، ونوع الصناعة وأن المديرين يقومون بتقسيم أنشطه خدمة العملاء حسب ترتيب تقديمها إلى ثلاث أنواع من الأنشطة وهى: أنشطه تتم قبل عقد الصفقة، وأنشطة تتم أثناء عقد الصفقة، وأنشطة تتم بعد عقد الصفقة.

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي :

١ – تؤدى خدمة العملاء إلى زيادة ربحية الشركات، وتحسين سمعة المنتجات التي تقدمها الشركة للسوق، وتمكن الشركات من تحقيق درجة عالية من القبول في السوق والنمو المطرد لمبيعاتها، وزيادة احتمال سيطرتها على السوق.

٢ – هناك عدة أسس لنجاح برنامج خدمة العملاء وتتمثل تلك الأسس في: وجود استراتيجية واضحة للخدمة تهدف إلى التوجه نحو العميل، وتدريب موظفي الخدمة المتصلة مباشره بالعميل، وتصميم الأنظمة والإجراءات التي تتسم بالسهولة والبساطة وتهدف إلى كسب العملاء وتسهيل عمل المنظمة.

٣ – تتكون عناصر تقييم مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من ثمان عناصر وهى : تحسين قنوات الاتصال بالعملاء، وتحقيق التجانس والنمطية في أداء الخدمة، والبساطة والسهولة في تقديم الخدمة، والدقة والصدق في المعلومات المعطاة للعملاء، ووجود أهداف واضحة وقابله للقياس، والرقابة المستمرة، ومقارنة تكاليف برنامج خدمة العملاء بالعائد منه، ورفع التقارير إلى الإدارة الخاصة بخدمه العملاء.

٤ – تتكون العناصر الخاصة بالبرنامج الفعال لخدمة العملاء ورضائهم من العناصر التالية: ثقافة المنظمة تكون موجهه لخدمة العملاء، نظم وإجراءات فعاله لخدمة العملاء، معايير أداء لمستوى الخدمة المقدمة، أسس اختيار العاملين المتصلين مباشرة بالعملاء.

رابعاً : مشكلة الدراسة :

تعد خدمة العميل جزءاً مكملاً للسياسات التسويقية في أية منظمه ونجد أن وضع برامج جيده لخدمة العميل من شأنه أن يؤدى إلى تحسين مستوى الاتصالات في جميع أجزاء المنظمة،





كما يؤدى إلى رضاء العاملين بالمنظمة نتيجة شعورهم بأنهم يقومون بأعمال تستحق التقدير من الآخرين. هذا فضلاً عن تخفيض التكاليف، واكتساب ثقة وتقدير عملاء المنظمة (١٤).

ولا شك أن عملية إدارة خدمة العملاء تواجه الكثير من المشاكل والتحديات ينبغي على الإدارة أن تضعها في الاعتبار أثناء تخطيطها لنشاط حدمة العملاء، منها على سبيل المثال لا الحصر التغير المستمر في توقعات العملاء (١٥) هذا فضلا عن أن العديد من المديرين لا يهتمون الاهتمام الكافي بوظيفة خدمة العملاء نظراً لأن أداء الخدمة الجيدة للعميل مُكلفة، هذا فضلاً عن أن العائد المالي من وضع خدمة جيدة للعملاء لا يتم الحصول عليه بسرعة (١٦).

كما قد تقع الشركات في خطأ حينما تنظر إلى خدمة العميل كهدف نهائي وليس كغاية للوصول إلى تحقيق رضاء العميل بما يكفل تحقيق أرباح لها.

ولذلك تتمثل مشكله الدراسة في التعرف على اتجاهات مديري شركات التأمين نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء في شركاتهم.

خامسا : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

١ – قياس اتجاهات مديري شركات التأمين نحو بعض جوانب خدمة العملاء في شركاتهم.

٢ – قياس اتجاهات مديري شركات التأمين نحو الخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق فلسفة خدمة العملاء في شركاتهم.

٣ – قياس اتجاهات مديري شركات التأمين نحو الممارسات الإدارية المطبقة في مجال خدمة العملاء في شركاتهم.

٤ – التعرف عما إذا كانت اتجاهات مديري شركات التأمين نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء في شركاتهم تختلف باختلاف القطاع الذي تتبعه شركات التأمين (قطاع عام أم قطاع خاص).

سادساً : فروض الدراسة :

١ – تختلف اتجاهات مديري شركات التأمين نحو بعض جوانب خدمة العملاء باختلاف القطاع الذي تتبعه شركة التأمين.

٢ – تختلف الخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق فلسفة خدمة العملاء باختلاف القطاع الذي تتبعه شركه التأمين.

٣ – تختلف اتجاهات مديري شركات التأمين نحو الممارسات الإدارية المطبقة في مجال خدمة العملاء باختلاف القطاع الذي تتبعه شركة التأمين.

سابعا : الدراسة الاستطلاعية :

أوضحت الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة ما يلي:

١ – تنقسم شركات التأمين العاملة في جمهورية مصر العربية إلى شركات تأمين تابعة للقطاع العام، وشركات تأمين تابعه للقطاع الخاص.

٢ – يبلغ عدد شركات التأمين التابعة للقطاع العام حتى ١٩٩٧/١٢/٣١ أربع شركات وهى: مصر للتأمين، الشرق للتأمين، التأمين الأهلية المصرية، المصرية لإعادة التأمين.

٣ – يبلغ عدد شركات التأمين التابعة للقطاع الخاص حتى ١٩٩٧/١٢/٣١ خمس عشرة شركة.

٤ – يبلغ عدد مديري العموم في شركات التأمين التابعة للقطاع العام حتى ١٩٩٧/١٢/٣١، ١٩١ مديراً بيانهم كما يلي : مصر للتأمين ٦٨ مديراً، الشرق للتأمين ٨٧ مديراً، التأمين الأهلية المصرية ٢٨ مديراً، المصرية لإعادة التأمين ٨ مديرين.

٥ – يبلغ عدد مديري العموم في شركات التأمين التابعة للقطاع الخاص حتى ١٩٩٧/١٢/٣١؛ ٦٣ مديراً.

خطة ومحتويات الدراسة :

١ - مصادر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات هما : المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

أ – المصادر الثانوية :

وتتمثل في المراجع والدوريات والنشرات العربية والأجنبية للتعرف على مفهوم خدمة العملاء، والجوانب الخاصة بخدمة العملاء، والممارسات الإدارية المطبقة في مجال خدمة العملاء.





ب – مصادر أولية :

وتتمثل في الدراسة الميدانية التي تعد الركيزة الأساسية لهدف الدراسة، وذلك بهدف قياس اتجاهات مديري شركات التأمين في جمهورية مصر العربية نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء في شركاتهم.

وقد استندت الباحثة في هذا الصدد على استقصاء موجه إلى مديري العموم في شركات التأمين موضع الدراسة لقياس اتجاهاتهم نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء في شركاتهم.

٢ – مجتمع الدراسة ووحده المعاينة :

يمكن تحديد مجتمع الدراسة بأنه جميع مديري العموم والعاملون في شركات التأمين العاملة في جمهورية مصر العربية حتى ١٩٩٧/١٢/٣١.

أما وحدة المعاينة فتتمثل في مديري العموم في شركات التأمين موضع الدراسة.

٣ – أسلوب وأدوات جميع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة :

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة الخاص بشركات التأمين التابعة لكل من القطاع العام والقطاع الخاص.

كما تم جمع البيانات من مديري العموم في الشركات موضع الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية.

هذا وقد بلغت نسبة استجابة مديري العموم في شركات التأمين التابعة للقطاع العام ٨٩,٥% حيث قد استجاب ١٧١ مفردة فقط وامتنع عشرون مديراً عن الاستجابة لقائمة الاستقصاء.

أما بالنسبة لشركات التأمين التابعة للقطاع الخاص فقد بلغت نسبة استجابة مديري العموم لها ٨٣,٥% حيث قد استجاب ٥٢ مفردة وامتنع إحدى عشرة مفردة عن الاستجابة لقائمة الاستقصاء.

هذا وقد تم استخدام نوعين من الأسئلة في قائمة الاستقصاء وهما :

أ – أسئلة "السلم" لقياس اتجاهات مديري العموم في شركات التأمين نحو جوانب خدمة العملاء، والممارسات الإدارية المطبقة في مجال خدمة العملاء.

ب – أسئلة "مغلقة" للتعرف على مدى تطبيق الخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق فلسفة خدمة العملاء.

كما تم اختبار قائمة الاستقصاء على عينة من المفردات ممثلة لمجتمع الدراسة مقدارها ١٠% لمعرفة مدى استجابتهم للعبارات ومدى فهمهم لها وقد ترتب على ذلك استبعاد بعض العبارات وإعادة صياغة عبارات أخرى أكثر دلالة ووضوحاً.

هذا وقد تم اختبار درجه ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وقد بلغ معامل ثبات المقياس الكلى لجميع فقرات الاستبيان ٠,٨٩ وهى نسبة جيده جداً في ذلك النوع من الدراسة.

٤ – أسلوب تحليل البيانات :

تم تفريغ البيانات الخاصة بمقياس لكيرت في جداول وأعطى خمس درجات لمن أجاب بدرجة هام جداً، و٤ درجات لمن أجاب بدرجة هام وهكذا.

هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فروق الدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

أ – التكرارات والنسبة المئوية.

ب – المتوسط المرجح.

ج – معادلة ليكرت لقياس قوة الاتجاه.

د – تحليل ت.

وذلك لاختبار معنوية الفروض.

ومن الجدير الإشارة بالذكر هنا أن قوة الاتجاه التي يجب أن يعتد بها للوصول إلى نتائج ذات دلالة طبقاً لمقياس ليكرت ذي الخمس نقاط لا يجب أن يقل عن ٥٠% أي عندما يكون المتوسط المرجح ٤ درجات.

تاسعاً : نتائج الدراسة :

١ – اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع العام نحو بعض جوانب خدمة العملاء :

يوضح **الجدول رقم (١)** أن اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع العام نحو بعض جوانب خدمة العملاء إيجابية للغاية حيث يتراوح المتوسط المرجح ما بين ٤ و٤,٨ وبلغت قوة الاتجاه ما بين ٥٠% و٩٠%.

جدول رقم (١)

اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين

التابعة للقطاع العام نحو بعض جوانب خدمة العملاء

العبارة	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
١ – إعطاء العميل معلومات في حالة حدوث أية مشاكل.	٤	%٥٠
٢ – الرد على مكالمات العملاء بطريقه لائقة	٤,٨	%٩٠
٣ – متابعة مدى رضاء العملاء.	٤,٨	%٩٠
٤ – الرد على استفسارات العملاء بطريقه لائقة.	٤,٨	%٩٠
٥ – جاذبية مظهر العاملين بالمنظمة أمام العملاء.	٤,٦	%٨٠
٦ – تحقيق ما يطلبه العميل من خدمات.	٤,٢	%٦٠
٧ – تقصير الفترة التي يستغرقها العميل من وقت طلبه للخدمة حتى تنفيذها له.	٤,٤	%٧٠
٨ – الدقة في إجراءات تحصيل أداء الخدمة.	٤,٦	%٨٠
٩ – متابعة الخدمة لمعالجة ما قد ينشأ من مشكلات.	٤,٦	%٨٠
١٠ – وجود بدائل للخدمات المقدمة.	٤,٤	%٧٠
١١ – حسن التعامل مع العملاء.	٤,٨	%٩٠
١٢ – معالجة شكاوى العملاء.	٤,٨	%٩٠

٢ – اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع الخاص نحو بعض جوانب خدمة العملاء :

يوضح **الجدول رقم (٢)** أن اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع الخاص نحو بعض جوانب خدمة العملاء إيجابية للغاية حيث تراوح المتوسط المرجح لتلك العوامل ما بين ٥ و ٤,٣، وبلغت قوة الاتجاه ما بين ١٠٠% و٦٥%.

جدول رقم (٢)

اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين

التابعة للقطاع العام نحو بعض جوانب خدمة العملاء

العبارة	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
١ – إعطاء العميل معلومات في حالة حدوث أي مشاكل.	٥	%١٠٠
٢ – الرد على مكالمات العملاء بطريقه لائقة	٤,٨	%٩٠
٣ – متابعة مدى رضاء العملاء.	٥	%٨٠
٤ – الرد على استفسارات العملاء بطريقه لائقة.	٥	%١٠٠
٥ – جاذبية مظهر العاملين بالمنظمة أمام العملاء.	٤,٨	%٩٠
٦ – تحقيق ما يطلبه العميل من خدمات.	٥	%١٠٠
٧ – تقصير الفترة التي يستغرقها العميل من وقت طلبه للخدمة حتى تنفيذها له.	٥	%١٠٠
٨ – الدقة في إجراءات تحصيل أداء الخدمة.	٥	%١٠٠
٩ – متابعة الخدمة لمعالجة ما قد ينشأ من مشكلات.	٤,٣	%٦٥
١٠ – وجود بدائل للخدمات المقدمة.	٤,٣	%٦٥
١١ – حسن التعامل مع العملاء.	٥	%١٠٠
١٢ – معالجة شكاوى العملاء.	٥	%١٠٠

٣ – مدى تطبيق شركات التأمين التابعة للقطاع العام للخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق فلسفة خدمة العملاء بشركات التأمين :

يوضح الجدول رقم (٣) أن شركات التأمين التابعة للقطاع العام تطبق بدرجة ضعيفة العناصر التالية :

١- وجود إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم حيث بلغت نسبة الاستجابة لهذا العنصر ٣٦,٢%.

٢- إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة في استخدام سلطتهم الشخصية وتقديرهم الشخصي لإرضاء العميل مع تعارض ذلك أحياناً مع النظم الموضوعة بالشركة حيث بلغت نسبة الاستجابة لهذا العنصر ٤٠%.

٣- وجود لجنة مشتركة في الشركات موضع الدراسة من العملاء والموظفين للعمل معاً لتحسين وتطوير الخدمة بالشركة حيث أجمع ١٠٠% من مفردات الدراسة على عدم وجود ذلك النوع من اللجان في شركاتهم.

جدول رقم (٣)

مدى تطبيق شركات التأمين للقطاع العام

للخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق

فلسفة خدمة العملاء بشركات التأمين

العامل	تطبق		لا تطبق	
	عدد	%	عدد	%
١ – تحليل الخدمات التي يقدمها المنافسون للشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.	١٣٧	%٨٠	٣٤	%٢٠
٢ – إدراج خدمة العملاء في الوصف الوظيفي ومعايير تقييم أداء العاملين في الشركة.	١٧١	%١٠٠	–	–
٣ – وجود إدارة خاصة لخدمة العملاء في الشركة.	١٧١	%١٠٠	–	–
٤ – إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة في استخدام سلطتهم الشخصية وتقديرهم الشخصي لإرضاء العميل مع تعارض ذلك أحياناً مع النظم الموضوعة بالشركة.	٦,٨	%٤٠	١٠٣	%٦٠
٥ – وجود لجنة مشتركة في منظمتكم من العملاء والموظفين للعمل معاً لتحسين وتطوير الخدمة بالشركة.	–	–	١٧١	%١٠٠
٦ – إلحاق المديرين بالشركة ببرامج تدريب متعلقة بخدمة العملاء.	١٧١	%١٠٠	–	–
٧ – إلحاق العاملين القدامى بالشركة ببرامج التدريب المتعلقة بخدمة العملاء.	١٧١	%١٠٠	–	–
٨ – إلحاق العاملين الجدد بالمنظمة ببرامج التدريب المتعلقة بخدمة العملاء.	١٧١	%١٠٠	–	–
٩ – حث الموظفين المتصلين بالعملاء مباشرة على تقديم خدمة متميزة للعملاء.	١٧١	%١٠٠	–	–
١٠ – إعداد تقارير منتظمة عن درجة رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	١٣٤	٧٨,٤	٣٧	%٢١,٦
١١ – وجود إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم.	٦٢	٣٦,٢	١٠٩	%٦٣,٨

٤ – مدى تطبيق شركات التأمين التابعة للقطاع الخاص للخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق فلسفه خدمة العملاء بشركات التأمين :

يوضح الجدول رقم (٤) أن شركات التأمين التابعة للقطاع الخاص تطبق بدرجة ضعيفة العنصرين التاليين :

١ – وجود إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم حيث بلغت نسبة الاستجابة لهذا العنصر ٢٥%.

٢ – وجود لجنة مشتركة في الشركة من العملاء والموظفين للعمل معاً لتحسين وتطوير الخدمة بالشركة حيث أجمع ١٠٠% من الشركات موضع الدراسة على عدم وجود تلك اللجان في شركاتهم.

٣ – وجود إدارة خاصة لخدمة العملاء في الشركة حيث بلغت نسبة الاستجابة لهذا العنصر ٤٦,٢%.

جدول رقم (٤)

مدى تطبيق شركات التأمين التابعة للقطاع الخاص

للخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق

فلسفة خدمة العملاء بشركات التأمين

العامل	تطبق		لا تطبق	
	عدد	%	عدد	%
١ – تحليل الخدمات التي يقدمها المنافسون للشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.	٥٢	%١٠٠	–	–
٢ – إدراج خدمة العملاء في الوصف الوظيفي ومعايير تقييم أداء العاملين فى الشركة.	٥٢	%١٠٠	–	–
٣ – وجود إدارة خاصة لخدمة العملاء في الشركة.	٢٤	%٤٦,٢	٢٨	%٥٣,٨
٤ – إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة في استخدام سلطتهم الشخصية وتقديرهم الشخصي لإرضاء العميل مع تعارض ذلك أحيانا مع النظم الموضوعة بالشركة.	٢٦	%٥٠	٢٦	%٥٠
٥ – وجود لجنة مشتركة في منظمتكم من العملاء والموظفين للعمل معاً لتحسين وتطوير الخدمة بالشركة.	–	–	٥٢	%١٠٠
٦ – إلحاق المديرين بالشركة ببرامج تدريب متعلقة بخدمة العملاء.	٥٢	%١٠٠	–	–
٧ – إلحاق العاملين القدامى بالشركة ببرامج التدريب المتعلقة بخدمة العملاء.	٥٢	%١٠٠	–	–
٨ – إلحاق العاملين الجدد بالمنظمة ببرامج التدريب المتعلقة بخدمة العملاء.	٥٢	%١٠٠	–	–
٩ – حث الموظفين المتصلين بالعملاء مباشرة على تقديم خدمة متميزة للعملاء.	٥٢	%١٠٠	–	–
١٠ – إعداد تقارير منتظمة عن درجة رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	٢٧	%٥١,٩	٢٥	%٤٨,١
١١ – وجود إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم.	١٣	%٢٥	٣٩	%٧٥



٥ – اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع العام نحو تطبيق بعض الممارسات الإدارية في مجال خدمة العملاء :

يوضح الجدول رقم (٥) أن اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع العام نحو تطبيق بعض الممارسات الإدارية في مجال خدمة العملاء إيجابية للغاية حيث تراوح المتوسط المرجح ما بين ٤٦,٥، وقوة الاتجاه ما بين ١٠٠، ٨٠%.

جدول رقم (٥)

اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع العام

نحو تطبيق بعض الممارسات الإدارية في مجال خدمة العملاء

العبارة	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
١ – وجود اجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء.	٤,٦	%٨٠
٢ – أن تكون خدمة العميل مسئولية كل الإدارات بالمنظمة.	٤,٨	%٩٠
٣ – وضع مستوى خدمة الموظف للعملاء في نظام الثواب والعقاب بالمنظمة.	٤,٦	%٨٠
٤ – وجود جهة مسئولة عن كل ما يتعلق بخدمة العميل.	٥	%١٠٠
٥ – تصميم خدمة العميل بالمنظمة وفق احتياجاتهم ورغباتهم.	٤,٨	%٩٠
٦ – وجود فلسفة بالمنظمة مكتوبة تتعلق بخدمة العميل.	٤,٨	%٩٠
٧ – وجود نظام معلومات بالمنظمة يساعد على تقييم دور المنظمة في خدمة العميل.	٤,٦	%٨٠
٨ – وجود برامج تدريب بالمنظمة لرفع كفاءة العاملين فيها في مجال خدمة العملاء.	٥	%١٠٠
٩ – وجود نظام تنسيق الاتصالات داخل المنظمة بين المديرين والأفراد الذين يؤدون الخدمة العملاء.	٤,٨	%٩٠
١٠ – وجود سياسات مكتوبة بخدمة العميل.	٤,٦	%٨٠

٦ – اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع الخاص نحو تطبيق بعض الممارسات الإدارية في مجال خدمة العملاء:

يوضح الجدول رقم (٦) أن اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع الخاص نحو تطبيق بعض الممارسات الإدارية في مجال خدمة العملاء ما بين ٥ و٤,٣ وقوة الاتجاه مابين ١٠٠% و ٦٥%.

جدول رقم (٦)

اتجاهات مديري العموم بشركات التأمين التابعة للقطاع الخاص

نحو تطبيق بعض الممارسات الإدارية في مجال خدمة العملاء

العبارة	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
١– وجود إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء.	٥	%١٠٠
٢– أن تكون خدمة العميل مسئولية كل الإدارات بالمنظمة.	٤,٨	%٩٠
٣– وضع مستوى خدمة الموظف للعملاء في نظام الثواب والعقاب بالمنظمة.	٥	%١٠٠
٤– وجود جهة مسئولة عن كل ما يتعلق بخدمة العميل.	٤,٥	%٧٥
٥– تصميم خدمة العميل بالمنظمة وفق احتياجاتهم ورغباتهم.	٤,٣	%٦٥
٦– وجود فلسفة بالمنظمة مكتوبة تتعلق بخدمة العميل.	٤,٨	%٩٠





العبارة	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
٧- وجود نظام معلومات بالمنظمة يساعد على تقييم دور المنظمة في خدمة العميل.	٤,٨	%٩٠
٨- وجود برامج تدريب بالمنظمة لرفع كفاءة العاملين فيها في مجال خدمة العملاء.	٤,٨	%٩٠
٩ - وجود نظام تنسيق الاتصالات داخل المنظمة بين المديرين والأفراد الذين يؤدون الخدمة العملاء.	٤,٣	%٦٥
١٠ - وجود سياسات مكتوبة بخدمة العميل.	٤,٥	%٧٥

٧ - اختبار صحة الفروض :

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار مدى صحة فروض الدراسة ويتضح من هذا الجدول ما يلي :

أ - صحة الفرض الأول للدراسة القائل بأن :

ÊÎÊáÝ ÅÊÌÇåÇÊ ãÏíÑí ÔÑßÇÊ ÇáÊÃãíä äÍæ ÈÚÖ ÌæÇäÈ ÎÏãÉ ÇáÚãáÇÁ ÈÇÎÊáÇÝ ÇáÞØÇÚ ÇáÐí ÊÊÈÚå ÔÑßÉ ÇáÊÃãíä.

حيث بلغت ت المحسوبة ٢,٦٦ بينما ت الجدولية + ١,٩٦ مما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات مديري العموم العاملين في الشركات التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص - يرجع لأسباب حقيقية ولا يرجع لعامل الصدفة.

ب - صحة الفرض الثاني للدراسة القائل بأن :

تختلف الخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق فلسفة خدمة العملاء باختلاف القطاع الذي تتبعه شركة التأمين.

حيث بلغت ت المحسوبة ٦,٩٦ بينما ت الجدولية + ١,٩٦ مما يَعنى أن الاختلاف في الخطوات والإجراءات التنظيمية يرجع لأسباب حقيقية ولا يرجع إلى عامل الصدفة.

ج - خطأ الفرض الثالث للدراسة القابل بأن :

تختلف اتجاهات مديري شركات التأمين نحو الممارسات الإدارية المطبقة في مجال خدمة العملاء باختلاف القطاع الذي تتبعه شركة التأمين.

حيث بلغت ت المحسوبة ٠,٧٢ بينما ت. الجدولية + ١,٩٦ مما يَعني أن الاختلاف في اتجاهات مديري العموم نحو الممارسات الإدارية المطبقة في مجال خدمة العملاء ما بين شركات التامين التابعة للقطاع العام وشركات التأمين الخاص: يرجع إلى عامل الصدفة ولا يرجع إلى أسباب حقيقية.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل ت لاتجاهات مديري شركات التأمين التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء في شركاتهم

العامل	ت المحسوبة	ت الجدولية (١)	الدلالة
جوانب خدمة العملاء	- ٢,٦٦	١,٩٦ ±	معنوي
الخطوات والإجراءات التنظيمية الخاصة بتطبيق فلسفة خدمة العملاء.	٦,٩٦	١,٩٦ ±	معنوي
الممارسات الإدارية المطبقة في مجال خدمة العملاء.	٠,٧٢	١,٩٦ ±	غير معنوي

(١) عند مستوى معنوية ٠,٠٥

عاشراً : توصيات الدراسة :

١- توصيات عامة موجهة للمسئولين في شركات التأمين التابعة للقطاعين العام والخاص :

أ - إنشاء لجنة مشتركة من العملاء والموظفين تهدف الى تحسين وتطوير الخدمة بالشركة.

ب - وضع إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم.



٢- توصيات موجهة للمسئولين في شركات التأمين التابعة للقطاع العام :

العمل على إتاحة الفرص للعاملين في الشركة في استخدام سلطتهم الشخصية وتقديرهم الشخصي لإرضاء العميل في حالة تعارض ذلك أحيانا مع النظم الموضوعة بالشركة مع وضع القواعد المنظمة لذلك وبما لا يؤدي إلى حدوث أي خلل أو مشاكل بالشركة.

٣- توصيات موجهة للمسئولين في شركات التأمين التابعة للقطاع الخاص :

العمل على إنشاء إدارة خاصة لخدمة العملاء في الشركة.

هوامش الدراسة :

1 - Perreault, W.D., Russ, FA., Phymcal Distribution Service in Industrial Purchase Decision, Journal of Marketing, no.2, 1976, P.4.
2 - Gernain, R. Cooper, M.B., How a Customer Mission Statement After Company Performance, International Marketing Management, no.3, 1990, P.33.
3 – Davis, H.w, Save consulting fees: Do, it yourself Measures Of Customer Service Effectiveness, SAM Advanced Management, spring, 1984, P.45.
4 - Lalonde, Bernard J., Zinzyer, Paul H., Customer Service: Meaning and Measurement, National council of physical Distribution. Management, Chicago, 1976, P.159.
5 - Nicos Christofides, Watson Gandy, Improving profits a with Distribution Services The international Journal of Physical Distribution, 3., 1973. PP. 322 - 331.
6 - Wager, B.William, La Grace, Raymond, Customer Service as a Marketing Strategy, Industrial Marketing Management, No.1, 1981, PP. 31 - 41.
7 - Albrechi, Karl, Achieving Excellence in Service, Training and Development Journal, December 1985, pp. 64 - 67.
8 - Kyi, Myroslaw J., Customer Service as a competitive tool, Industrial Marketing Management, no.3, 1987, pp. 225 - 230.
9 - Coppett, John I., Auditing your customer Service Activities, Industrial Marketing Management, no.4, 1988, pp. 277 - 284.
10 - Pacheco, Linda P., Satisfaction Guaranteed. A Marketing Research Approach to Measuring customer satisfaction and Identifying Competitive Opportunities, the journal of Business and Industrial Marketing, No.2, 1989, pp. 5 - 16.
11 - Rougeon, John, Measuring Customer Satisfaction in Like Taking a Dose Of Preventing Medicine Marking News, no. 25, 1989, pp. 16-17.
12 - A brhams, William B., To Succeed in Japan : Give Customers Service, The More Service, Marketing News, no. 25, 1989, P.13.
13 - Morris, Michael H., Davies, Duane., Measuring and Managing Customer Service in Industrial Firms, Industrial Marketing Management, no.4, 1992, pp. 343 - 353.
14 - Wagper, W.B, Customer service in Industrial Marketing: Hedge Against Competition, European Journal of Marketing, No.1, 1987, pp. 7 -17.
15 - Quallas, W.J., Rosa, A.J., Assessing Industrial Buyers Perceptions Of Quality And Their Effects On Satisfaction, Industrial marketing Management, no.4, 1995, p.362.
16 - Roscitt, R., parket, D., strategies service Management, Journal of Business and Industrial Marketing, no. 5, 1990, pp. 27-40.

قائمة الاستبيان
المستخدمة في الدراسة

تقوم الباحثة ببحث يهدف إلى التعرف على مدى خدمة العملاء في منظمتكم، ونرجو من سيادتكم التكرم بمعاونة الباحثة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية :

ما هي درجة أهمية العوامل التالية في خدمة العملاء من وجهه نظر سيادتكم الشخصية ؟

نرجو وضع علامة (✓) أمام العمود الذي يعبر عن وجهه نظر سيادتكم :

العبارة	هام جداً	هام	أحيانا هام وأحيانا غير هام	غير هام	غير هام على الإطلاق
١ – إعطاء العميل معلومات في حالة حدوث أية مشاكل.					
٢ – الرد على مكالمات العملاء بطريقة لائقة.					
٣ – متابعه مدى رضاء العملاء.					
٤ – الرد على استفسارات العملاء بطريقة لائقة.					
٥ – جاذبية مظهر العاملين بالمنظمة أمام العملاء.					
٦ – تحقيق ما يطلبه العميل من خدمات.					
٧ – تقصير الفترة التي يستغرقها العميل من وقت طلبه للخدمة حتى تنفيذها له.					
٨ – الدقة في إجراءات تحصيل أداء الخدمة.					
٩ – متابعه الخدمة لمعالجة ما قد ينشأ من مشكلات.					
١٠ – وجود بدائل للخدمات المقدمة.					
١١ – حسن التعامل مع العملاء.					
١٢ – معالجة شكاوى العملاء.					

نرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن رأي سيادتكم :

١٣ – هل يتم تحليل الخدمات التي يقدمها المنافسون لمنظمة سيادتكم لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها ؟

نعم ( ) لا ( )

١٤ – هل يتم إدراج خدمة العملاء في الوصف الوظيفي ومعايير تقييم أداء العاملين في منظمتكم ؟

نعم ( ) لا ( )

١٥ – هل هناك إدارة خاصة لخدمة العملاء في منظمتكم ؟

نعم ( ) لا ( )

١٦ – هل يتم إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة في استخدام سلطتهم الشخصية وتقديرهم الشخصي لإرضاء العميل مع تعارض ذلك أحيانا مع النظم الموضوعة بالمنظمة ؟

نعم يتم ذلك ( ) لا يتم ذلك ( )

١٧ – هل هناك لجنة مشتركة في منظمتكم من العملاء والموظفين للعمل معا لتحسين وتطوير الخدمة بالمنظمة ؟

نعم ( ) لا ( )

١٨ – هل يتم إلحاق المديرين بالمنظمة ببرامج تدريب متعلقة بخدمة العملاء ؟

نعم ( ) لا ( )



١٩ - هل يتم إلحاق العاملين القدامى بالمنظمة ببرامج التدريب المتعلقة بخدمة العملاء ؟

نعم (   )   لا (   )

٢٠ - هل يتم إلحاق العاملين الجدد بالمنظمة ببرامج التدريب المتعلقة بخدمة العملاء ؟

نعم (   )   لا (   )

٢١ - هل يتم حث الموظفين المتصلين بالعملاء مباشرة على تقديم خدمة متميزة للعملاء ؟

نعم (   )   لا (   )

٢٢ - هل يتم إعداد تقارير منتظمة عن درجة رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها منظمتكم ؟

نعم (   )   لا (   )

٢٣ - هل هناك إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم ؟

نعم (   )   لا (   )

ما هي درجة أهمية تطبيق تلك الممارسات الإدارية في مجال خدمة العملاء من وجهه نظر سيادتكم ؟

نرجو وضع علامة (✓) أمام العمود الذي يعبر عن وجهه نظر سيادتكم :

العبارة	هام جدا	هام	أحيانا هام وأحيانا غير هام	غير هام	غير هام على الإطلاق
٢٤ - وجود إجراءات محددة لتطبيق مقترحات العملاء.					
٢٥ - أن تكون خدمة العميل مسئولية كل الإدارات بالمنظمة.					
٢٦ - وضع مستوى خدمة الموظف للعملاء في نظام الثواب والعقاب بالمنظمة.					
٢٧ - وجود مسئولة عن كل ما يتعلق بخدمة العميل.					
٢٨ - تصميم خدمة العميل بالمنظمة وفق احتياجاتهم ورغباتهم.					
٢٩ - وجود فلسفة بالمنظمة مكتوبة تتعلق بخدمة العميل.					
٣٠ - وجود نظام معلومات بالمنظمة يساعد على تقسيم دور المنظمة في خدمة العميل.					
٣١ - وجود برامج تدريب بالمنظمة لرفع كفاءة العاملين فيها في مجال خدمة العملاء.					
٣٢ - وجود نظام ينسق الاتصالات داخل المنظمة بين المديرين والأفراد الذين يؤدون الخدمة للعملاء.					
٣٣ - وجود سياسات مكتوبة خاصة بخدمة العميل.					

ما هو نوع منظمة سيادتكم ؟

٣٤ - قطاع عام (   )   قطاع خاص (   )





The Optimal Time to Learn from Crisis

Dr. NIVEEN EZZAT ALI EL-HEBASHY
Assistant Professor in Faculty of Commerce,
Cairo University, Buisness Administration.

THE ABSTRACT

Crises can be a valuable source of information and a motivator for change. However, an understanding of the crisis management process is critical and crucial.

The main question of this research is:

Why Organizations do not learn from crises !!!!!!

This is the question that I am trying to answer.

Some organizations did learn but most of them repeat the same (mistakes) wrong behavior that lead to a crisis or escalate the damages that outcome.

This paper tries to explore the organizational learning, and the actual reason behind that lead to repeating the same wrong behavior.

In this paper I used the contrast case study to emphasize the main reason, to answer the question mentioned above by focusing on the post-learning to examine the organization in greater depth.

It is suggested that there is a time-sensitive window of opportunity within which most learning is possible.

It is proposed that organizations go through three successive post crisis learning phases: defensiveness, openness, and then forgetfulness. Finally a specific ways in which top managers can maximize learning from crises are suggested.

Introduction

"Fools repeat their mistakes - the wise make them only once." Anonymous

Organizations today are increasingly vulnerable to an ever-widening array of crises. Some examples include terrorist attacks such as the collapsed of the World Trade Center at the 11 of septemper, technological disasters such as the Exxon Valdez oil spill, sexual harassment allegations as experienced by Mitsubishi, and economic failures such as the demise of numerous dot.com companies that quickly rose to prominence and then failed.

Such crises have the potential to exact sever human, econimic, and ereputational costs for organizations and society at large.

It is critical that organizations learn from crises so that they can prevent future occurrence if possible, or at least manage them more effectively if they do occur.

Regardless of the type of crisis, effecive organizational crisis management involves managing the five distinct phases through which all crises pass: signal detection, preparation and prevention, damage containment, recovery, and learning.

Learning concerns examination of critical lessons learned from the organizations own experiences or other organizations. Many organizations do not conduct this phase because of the false notion that an examination of the past will only reopen the old wounds.

After a crisis occurred, crisis prepared organizations examine and contrast the factors that enabled them to perform well and those that inhibited their crisis management performance.

Opportunities for learning from past crises are often taken only when an investigation is mandated by court order (such as in the Challenger disaster). Refusal to reflect on past disasters is understandable: the emotional burdens of major crises are extremely heavy, but crisis-prepared organizations understand that crises can provide tremendous opportunities for learning and for enhancing future efforts.

Crises create a critical period of learning readiness in most organizations. Stakeholders both inside and outside the organization are aware that something must be done and motivated to make changes. However, this does not necessarily mean that organizations do learn



from crises. Sometimes they learn nothing. For example, after a major crisis involving the explosion of a dam, one organization's official was asked" What have you learned?" To which he replied,"Nothing.There was no lesson"[1].

Lack of learning from a crisis is often attributed to the intense emotional responses that are evoked. The assumption is that top managers become too rigid when faced with the threat of crisis. Most of them are defensive and learn little from crisis [2]. Crises, nonetheless, make organizational faults glaringly apparent. Typically these same faults may go unnoticed, be ignored, or minimized by the top managers prior to the crisis. After NASA's Hubble Fiasco, for example, experts revealed that NASA had a risk prone culture, a weak Quality Control department, and problems in communication. These were only three of the forty-two faults that were discovered by experts after the disaster [3]. The gas leak in the Union carbide plant in Bhopal, India, also highlighted problems in training, low worker morale, and poor coordination between the plant and community services [4]. In the Exxon Valdez Oil spill the inadequacies of Exxon, the Coast Guard, and the Alyeska Consortium in containing large oil spills were also revealed. In other cases organizational strengths may be revealed. In the Johnson Johnson's Tylenol Tampering crisis, for instance, the organization's good crisis containment capabilities were highlighted, and they became the benchmark for other organizations to imitate [5].

Crises thus can be a valuable source of information and motivator for change. However, an understanding of the crisis management process is critical .I suggest that there is time-sensitive window of opportunity within which most learning is possible. I propose that organizations go through successive post-crisis learning phase: defensivness, openness, and then forgetfulness. It is in the openness phase that most learning can occure. To focus only on the threat rigidity effects of a crisis would be to dismiss opportunities for learning that may be more likely in other phases. Figure [1] depicts the relationship between time and post-crisis learning.

Below I describe each of these phases, and then introduce two contrast companies and their post-crisis learning as a way of examining each of these phases in greater depth. I then suggest specific ways in which top managers can maximize learning from crises.

The first case study is JOHNSON&JOHNSON, and the series of deaths resulting from cyanide adulteration of Tylenol capsules.

The second case is ENRON

DEFENSIVNESS

Top managers faced with a crisis are focused on its containment and minimizing organizational culpability, as such, they tend to be resistant to learning. Employees involved in the crisis who are important sources of information, may also feel defensive and motivated to protect themselves. They take cues from top management, sensing if they can or cannot speak openly about what they know.

Learning in this phase is expected to be minimal. Though facts about the event are gathered at this time in order to be evaluated in terms of their use for containing the crisis and not in terms of their potential for learning. In the face of perceived threat, there is a resistance to looking inward and understanding organizational culpability and limitations [6]. The intensity and duration of defensiveness that is experienced may vary from one organization to another. The crisis situation and the focal organization's history influence the nature of this phase. For example, if an organization is blamed for the crisis individuals may become more defensive, and this phase may last longer and continue even after the crisis is contained. In other organizations where employees have invested effort in learning in the past but top managers did not follow-up with changes, ivdividuals may be defensive and resistant to investing further time in learning. Top managers' prior credibility with employees and the extent to which they are trusted also influence how quickly the organization can move to the openness phase of learning. Typically once the immediate threat is passed top managers become open to understanding organizational vulnerabilities, and assessing organizational performance in managing the crisis.

OPENNESS

This is the phase where most learning can occure. Crisis, due to their intensity, are able to capture attention and challenge fundamental assumptions of the organizations. Such assumptions and core beliefs of the organization are typically unconscious and resistant to change. However, because of the severity of crises these beliefs become more apparent and errors in thinking are revealed. For example, the collapsed of the World Trade Center challenged the assumption held by many organizations that terrorism was not a problem on American soil. The Oklahoma City bombing went a step further and challenged the assumption that the terrorist was always foreign. Thus, crisis allows for deep or double loop learning and not just superficial or single loop learning [7].

Signs that top managers and employees are ready to be open will be evident in their verbal statements and other behaviors. For example, a top manager may make statements such as "we need to discover why this situation occurred and prevent its reoccurance"or

"We must ensure that such a crisis never happens again". They may also take action and establish investigative teams to learn from the crisis. Employees reveal their openness to learning by their participation and contribution to the discovery process.

The extent to which organizational members are open to learning and the length of this phase are dependent to a large extent upon top managers'behaviors. In organizations where employees perceive a genuine interest in learning about the crisis versus merely in scapegoat and punishing individuals their trends to be a greater openness to learning. Also, the manner in which top managers support learning activities through investments of time and other resources will determine how motivated employees are to open up and participate in the learning process.

FORGETFULNESS

Even as the organization is attempting to recover and learn from a crisis, operations must be resumed as quickly as possible. All of this makes the experience of a crisis especially draining mentally, emotionally, and financially. Those who in some ways involved in crisis will likely never forget the crisis event. For instance, the City of Diego is preparing to commemorate a plane crash that occurred twenty years ago. Those involved in Johnson Tylenol crisis have not forgotten even ten years later.

Individuals tend not to forget the crisis event itself. They, however, lose their sense of urgency that motivates a desire for change and forget all that has been superficially learned. For example, the San Francisco fires in the late 1980's had residents cautious about safety practices for a time. Three years later many people had lapsed to previous unsafe practices. They either forget what they had learned from the crisis, or else they never learned any significant lessons.

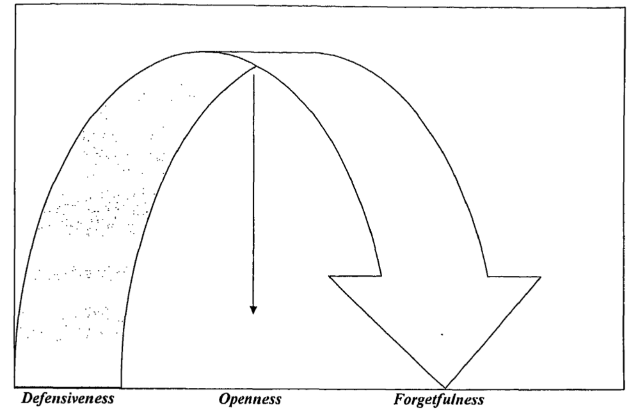
In some organizations where there is a tendency to avoid facing negative information there may be a tendency to rush through the openness phase toward forgetfulness. Healthy forgetfulness involves moving on, but after the necessary lessons have been learned. Signs that the organization is ready to move towards healthy forgetfulness are evident in statement such as "we've done everything we could". By this point employees might deflect further learning opportunities and even begin to forget what they had learned.

In sum, like perhaps no other experience, a crisis stimulates people and organizations to learn, grow, and change. Top managers play a key role in highlighting those lessons that need to be remembered, and in sustaining the openness phase until they are confident that true learning has occurred. Once an organization is in crisis, they learn most during the openness phase. In contrast, in the defensiveness phase, attention is centered on containing the crisis and protecting the organization. During the forgetfulness phase, motivation for learning declines and attention shifts to the organization's routine activities

In the next section I discuss the cases of *JOHNSON & JOHNSON* and *ENRON* respectively.




Fig (1) : The Relation between Time and Post-Crisis Learning.



THE CASE OF JOHNSON & JOHNSON

The Tylenol Crisis

In the fall of 1982, McNeil Consumer Products, a subsidiary of Johnson & Johnson, was confronted with a crisis when seven people on Chicago's West Side died mysteriously. Authorities determined that each of the people that died had ingested an Extra-Strength Tylenol capsule laced with cyanide. The news of this incident traveled quickly and was the cause of a massive, nationwide panic. These poisonings made it necessary for Johnson & Johnson to launch a public relations program immediately, in order to save the integrity of both their product and their corporation as a whole.

The Story of the Tylenol Poisonings

When 12 year-old Mary Kellerman of Elk Grove Village, Ill., awoke at dawn with cold symptoms, her parents gave her one Extra-Strength Tylenol and sent her back to bed. Little did they know, they would wake up at 7:00 a.m. to find their daughter dying on the bathroom floor. (Beck, 32)

That same morning, Adam Janus, 27, of Arlington Heights, Ill., took Extra- Strength Tylenol to appease a minor chest pain. An hour later, Janus suffered a cardiopulmonary collapse and died suddenly. That very evening, when relatives gathered at Janus' home, Adam's brother Stanley, 25, and his wife Theresa, 19, took Tylenol from the same bottle that had killed their loved one. They were both pronounced dead within the next 48 hours. (Tifft, 18)

Mary Reiner, 27, of the neighboring suburb, Winfield, died after taking two Tylenol capsules the next day. Reiner, who was dead within hours at the local hospital, had just recently given birth to her fourth child. Paula Prince, 35, a United Airlines stewardess, was found dead in her Chicago apartment with an open bottle of Extra-Strength Tylenol nearby. Mary McFarland, 31, of Elmhurst, Ill., was the seventh victim



of the cyanide-laced Tylenol capsules. (Beck, 32) (Tifft, 18)

The cause of these strange and sudden deaths did not remain a mystery for long. The connection to Tylenol was discovered within days with the help of two off-duty firemen who were at home listening to their police radios. The two men, Philip Cappitelli and Richard Keyworth were exchanging information about the deaths. when they realized that Tylenol was mentioned in two of the reports. The men made some assumptions and told their superiors that there was a possibility that the over the counter drug was the mysterious killer. (Tifft, 18)

The Extra-Strength Tylenol capsules in question were each found to contain 65 milligrams of cyanide. The amount of cyanide necessary to kill a human is five to seven micrograms, which means that the person who tampered with the pills, used 10,000 times more poison than was needed. Dr. Thomas Kim, chief of the Northwest Community Hospital at the time of the poisonings, said, "The victims never had a chance. Death was certain within minutes." (Tifft, 18) (Tylenol Murders. 3)

The nation was warned about the danger of Tylenol as soon as a connection could be made. Police drove through Chicago announcing the warning over loudspeakers, while all three national television networks reported about the deaths from the contaminated drug on their evening news broadcasts. A day later, the Food and Drug Administration advised consumers to avoid the Tylenol capsules, "until the series of deaths in the Chicago area can be clarified." (Tifft, 18)

Officials at McNeil Consumer Products made clear that the tampering had not taken place at either of its plants, even though cyanide was available on the premises. A spokesman for Johnson & Johnson told the media of the company's strict quality control and said that the poisonings could not have been performed in the plants. Because the cyanide laced Tylenol had been discovered in shipments from both of the company's plants and had only been found in the Chicago area, authorities concluded that any tampering must have occurred once the Tylenol had reached Illinois. (Beck, 33)

The tainted Tylenol capsules were from four different manufacturing lots. Evidence suggests that the pills were taken from different stores over a period of weeks or months. The bottles, some of which had five or less cyanide laced capsules and one that had ten, were tampered with and then placed back on the shelves of five different stores in the Chicago area. It seems that the person responsible for the deaths, spent a few hours distributing the laced bottles of Tylenol. (Tylenol Murders, 2)

The publicity about the cyanide laced capsules immediately caused a nationwide panic. A hospital in Chicago received 700 telephone calls about Tylenol in one day. People in cities across the country were admitted to hospitals on suspicion of poisoning by cyanide. (Tifft, 18)

Along with a nationwide scare, the poisoned capsules brought with them copycats, who attempted to simulate the tampering in Chicago. In the first month after the Tylenol related deaths, the Food and Drug Administration counted 270 incidents of suspected product tampering. Although, the FDA thinks this number may have been inflated by the hysteria of consumers who blame any type of headache or nausea on food and medicine they think may have been poisoned. The FDA estimated that only about 36 of the cases were, "true tampering." (Church, 27)

After this crisis, Johnson & Johnson was faced with quite a dilemma. They needed to find the best way to deal with the tampering, without destroying the reputation of their company and their most profitable product. Tylenol. Many marketing experts thought that Tylenol was doomed by doubts that the public may have had to whether or not the product was safe. "I don't think they can ever sell another product under that name," advertising genius Jerry Della Femina told the New York Times in the first days following the crisis. "There may be an





advertising person who thinks he can solve this and if they find him, I want to hire him, because then I want him to turn our water cooler into a wine cooler." (Knight, 2) .

In the fall of 1982, McNeil Consumer Products, a subsidiary of Johnson & Johnson, was confronted with a crisis when seven people on Chicago's West Side died mysteriously. Authorities determined that each of the people that died had ingested an Extra-Strength Tylenol capsule laced with cyanide. The news of this incident traveled quickly and was the cause of a massive, nationwide panic. These poisonings made it necessary for Johnson & Johnson to launch a public relations program immediately, in order to save the integrity of both their product and their corporation as a whole.

What Did Johnson and Johnson Do?

Della Femina was quite wrong in assuming that Tylenol would never sell again. Not only is Tylenol still one of the top selling over the counter drugs in this country, but it took very little time for the product to return to the market. Johnson and Johnson's handling of the Tylenol tampering crisis is considered by public relations experts to be one of the best in the history of public relations.

The public relations decisions made as a result of the Tylenol crisis arrived in two phases. The first phase was the actual handling of the crisis. The comeback of both Johnson & Johnson and Tylenol was the second phase in the public relations plan. The planning for phase two began almost as soon as phase one was being implemented.

Phase one of Johnson & Johnson's public relations campaign was executed immediately following the discovery that the deaths in Chicago were caused by Extra-Strength Tylenol capsules. As the plan was constructed, Johnson & Johnson's top management put customer safety first, before they worried about their companies' profit and other financial concerns.

The company immediately alerted consumers across the nation, via the media, not to consume any type of Tylenol product. They told consumers not to resume using the product until the extent of the tampering could be determined. Johnson & Johnson, along with stopping the production and advertising of Tylenol, recalled all Tylenol capsules from the market. The recall included approximately 31 million bottles of Tylenol, with a retail value of more than 100 million dollars. (Broom, Center, Cutlip, 381)

This was unusual for a large corporation facing a crisis. In many other similar cases, companies had put themselves first, and ended up doing more damage to their reputations than if they had immediately taken responsibility for the crisis. An example of this was the crisis that hit Source Perrier when traces of benzene were found in their bottled water. Instead of holding themselves accountable for the incident, Source Perrier claimed that the contamination resulted from an isolated incident. They then recalled only a limited number of Perrier bottles in North America. (Broom, Center, Cutlip, 59, 381)

When benzene was found in Perrier bottled water in Europe, an embarrassed Source Perrier had to announce a worldwide recall on the bottled water. Apparently, consumers around the world had been drinking contaminated water for months. The media harshly attacked source Perrier. They were criticized for having little integrity and for disregarding public safety. (Broom, Center Cutlip, 59)

Johnson & Johnson, on the other hand, was praised for their actions by the media for their socially responsible actions. Along with the nationwide alert and the Tylenol recall, Johnson & Johnson established relations with the Chicago Police, the FBI, and the Food and Drug Administration. This way the company could have a part in searching for the person who laced the Tylenol capsules and they could help prevent further tampering. Johnson & Johnson was given much positive coverage for their handling of this crisis. (Atkinson, 2) (Broom, Center, Cutlip, 381)

An article by Jerry Knight, published in The Washington Post on October 11, 1982,



said, "Johnson & Johnson has effectively demonstrated how a major business ought to handle a disaster." The article stated that, "This is no Three Mile Island accident in which the company's response did more damage than the original incident." The Washington Post cited many incidents where public relations programs at large companies failed in crisis situations. They applauded Johnson & Johnson for being honest with the public.

The Washington Post article stressed that it must have been difficult for the company to withstand the temptation to disclaim any possible link between Tylenol and the seven sudden deaths in the Chicago area. They added that the company never attempted to do anything, other than try to get to the bottom of the deaths.

According to the article, "what Johnson & Johnson executives have done is communicate the message that the company is candid, contrite, and compassionate, committed to solving the murders and protecting the public." The Washington Post also mentioned that Johnson & Johnson almost immediately put up a reward of $100,000 for the killer.

The Kansas City Times published an article on November 12, 1982, by Rick Atkinson, that was comprised of interviews with top executives at Johnson & Johnson shortly after the Tylenol crisis. James E. Burke, chairman of the board of the corporation at the time of the tampering, said that the poisonings put everyone at Johnson & Johnson into shock. He did say though, that some of the initial public relations decisions pertaining to this case were easy to make.

Burke said that the decisions to pull advertising for Tylenol, recall all of the bottles from the lots that were laced with cyanide, and send warnings to health professionals, were made with no hesitation. Although it seemed almost impossible that Johnson & Johnson could be held responsible for any of the tampering, the corporation had a hard decision to make: Should they implement a nationwide recall on the product?

There was a great deal of discussion on recalling Tylenol on a national level. Some executives worried about the panic that could result in the industry over such a wide scale recall. There were arguments over which Tylenol products to pull and arguments over whether recalling 100 million dollars in Tylenol would humor the killer and spur him to poison other products. The executives held off on the huge recall through the first weekend after the deaths.

That Saturday, three of the victims of the poisoned capsules were buried. There was coverage of the burials that night on television. Johnson & Johnson executives wept not only out of grief, but also some out of guilt. One top executive said, "It was like lending someone your car and seeing them killed in a traffic accident." That weekend, opposition to the national recall all but vanished and it was announced on Tuesday that 31 million bottles of Extra-Strength Tylenol capsules would be pulled off of merchants shelves.

On Thursday, as a final step in this phase of Johnson & Johnson's public relations plan, the company offered to exchange all Tylenol capsules that had already been purchased for Tylenol tablets. It was estimated that millions of bottles of Tylenol capsules were in consumer's homes at the time. Although this proposition cost Johnson & Johnson millions more dollars, and there may not have been a single drop of cyanide in any of the capsules they replaced, the company made this choice on their own initiative in order to preserve their reputation. (Knight, 2)

Tylenol's Comeback

The planning for phase two of Johnson & Johnson's public relations plan, or the "comeback" phase, was already in the works by the time the first phase had been completed. Tylenol, which had a massive advertising budget prior to the poisonings, had become the number one alternative to aspirin, in the nation. The product had 37 percent of the market for over-the-counter



painkillers. (Knight, 2) Because Tylenol was such a huge moneymaker for Johnson & Johnson, the company unleashed an extensive marketing and promotional program to bring Tylenol back to its position as the number one over-the-counter analgesic in the United States. (Johnson & Johnson)

Chairman of the board, James E. Burke said, in regard to the comeback, "It will take time, it will take money, and it will be very difficult; but we consider it a moral imperative, as well as good business, to restore Tylenol to its preeminent position." (Johnson & Johnson)

In November, less than six weeks after the nation learned of the sudden deaths in Chicago, Johnson & Johnson subsidiary, McNeil Consumer Products, revealed its public relations plan for the recovery of Tylenol, at their sales conference in New Brunswick, New Jersey. There were five main components of the McNeil/ Johnson & Johnson comeback crusade. (Johnson & Johnson)

Tylenol capsules were reintroduced in November baring a new triple-seal tamper-resistant packaging. The new packaging was appearing on market shelves by December, making McNeil Consumer Products the first company in the pharmaceutical industry to react to the Food and Drug Administration's new regulations and the national mandate for tamper-resistant packaging. (Johnson & Johnson)

To advocate the use of Tylenol to customers who may have strayed from the brand as a result of the tampering, McNeil Consumer Products provided $2.50-off coupons that were good towards the purchase of any Tylenol product. Consumers calling a special toll-free number could obtain the coupons. This offer was also made in November and December through popular newspapers where the $2.50 coupon was printed. (Johnson and Johnson)

Sales people at McNeil planned to recover former stock and shelf facing levels for Tylenol by putting a new pricing program into effect. This new program gave consumers discounts as high as 25 percent. Also, a totally new advertising campaign was put in the works. The new advertising program was launched in 1983. (Johnson & Johnson)

Finally, over 2250 sales people from Johnson & Johnson domestic affiliates were asked by Johnson & Johnson to make presentations to people in the medical community. These presentations were made by the millions to promote support for the reintroduction Tylenol. The Tylenol comeback was a great success. Many executives attribute the success of the comeback to the quick actions of the corporation at the onset of the Tylenol crisis. They think that if Johnson & Johnson had not been so direct in protecting the public interest, Tylenol capsules would not have reemerged so easily. (Johnson & Johnson)

An article by Howard Goodman, published in The Kansas City Times, on November 12, 1982, covering a press conference where James E. Burke launched Johnson & Johnson's national campaign for the comeback of Tylenol, applauded the corporation's efforts. The article, in a sense, provided free advertising for Tylenol's new packaging, stating, "The package has glued flaps on the outer box, which must be forcibly opened. Inside a tight plastic seal surrounds the cap and an inner foil seal wraps over the mouth of the bottle... The label carries the warning: 'Do not use if safety seals are broken.' " This article was just the type of coverage that Johnson & Johnson needed to promote their recovery.

More positive coverage of the Tylenol comeback was published in Advertising Age Magazine on November 15, 1982, in an article written by Nancy Giges. Not only did this article tell of Johnson & Johnson's new tamper-resistant packaging, but also it outlined the corporation's entire plan for recovery.

The New York Times, published an article by, Tamar Lewin, on December 24, 1982, that announced to consumers that Tylenol had, in a short period of time, gained back much of the market that it lost



prior to the cyanide deaths. The article stated that at that time Tylenol had 24 percent of the market for pain relievers, not much less than the 37 percent of the market that the product held before the crisis. This article continued the media trend of publicizing Tylenol's comeback in a positive light.

How Did Johnson & Johnson Make These Decisions?

The public relations decisions made in light of the Tylenol crisis had to have come from somewhere. This basis for decision-making became a bit clearer in 1983, when the New Jersey Bell Journal published article written by Lawrence G. Foster. Foster, Corporate Vice President of Johnson & Johnson, at the time of the Tylenol poisonings, joined the company in 1957 and helped the company build its first public relations department. In this article he explains that Johnson & Johnson simply turned to their corporate business philosophy, which they call "Our Credo," when determining how to handle the Tylenol situation.

Foster discusses that although, at the time of the crisis, corporate planning groups were including crisis management in their preparations for a healthy business environment, no crisis management plan would have been appropriate to tackle the Tylenol poisonings. This is because no management could ever be prepared for a tragedy of this scale. So, Johnson & Johnson turned to their credo for help. "It was the credo that prompted the decisions that enabled us to make the right early decisions that eventually led to the comeback phase," said David R. Clare, president of Johnson & Johnson at the time. (Foster, 2)

Robert Wood Johnson, the company's leader for 50 years, wrote the credo in the mid-1940's. Little did Johnson know, he was writing an outstanding public relations plan. Johnson saw business as having responsibilities to society that went beyond the usual sales and profit incentives. In this respect, Foster explained, Johnson outlined his company's responsibilities to: "consumers and medical professionals using its products, employees, the communities where its people work and live, and its stockholders." Johnson believed that if his company stayed true to these responsibilities, his business would flourish in the long run. He felt that his credo was not only moral, but profitable as well.

As the Tylenol crisis began and became more serious as the hours went by, Johnson & Johnson top management turned to the credo for guidance. As the credo stressed, it was important for Johnson & Johnson to be responsible in working for the public interest. The public and medical community was alerted of the crisis, the Food and Drug Administration was notified, and production of Tylenol was stopped.

The public relations department made the first important decision that put Johnson & Johnson's public relations program in the right direction, immediately with complete support from the management. This decision was for the company to cooperate fully with all types of news media. It was crucially important because the press, radio, and television were imperative to warning the public of the ensuing danger. Without the help of the media, Johnson and Johnson's program would have been completely ineffective. (Foster, 3)

From this point on, the media did much of the company's work. Queries from the press about the Tylenol crisis were beyond 2,500. Two news-clipping services found over 125,000 news clippings on the Tylenol story. One of the services claimed that this story had been given the widest US news coverage since the assassination of President John F. Kennedy. The television and news coverage on the crisis was just as extensive. (Foster, 3)

It is clear that the media played a huge role in Johnson & Johnson's public relations campaign following the seven deaths by cyanide-laced Extra-Strength Tylenol capsules. If the company had not fully cooperated with the media, they would have, in turn, received much less positive media coverage. Disapproving coverage by the media could have easily destroyed Tylenol's reputation permanently.



Conclusion

The features that made Johnson & Johnson's handling of the crisis a success included the following:

- *They acted quickly, with complete openness about what had happened, and immediately sought to remove any source of danger based on the worst case scenario - not waiting for evidence to see whether the contamination might be more widespread*
- *Having acted quickly, they then sought to ensure that measures were taken which would prevent as far as possible a recurrence of the problem*
- *They showed themselves to be prepared to bear the short-term cost in the name of consumer safety. That more than anything else established a basis for trust with their customers*

* * * * * * *

THE CASE OF ENRON

On February 5, 2001, 14 Arthur Andersen executives in Chicago and in Houston held a conference call to discuss "whether it would keep [Houston-based energy-trader] Enron as a client." Such an event, Andersen CEO Joseph Berardino remarked, is not uncommon. Andersen, he said, conducts an annual review of each client.

On the 6th, Michael Jones (an Andersen accountant) sent an e-mail to David Duncan (the Andersen partner responsible for Enron's audit) that summarized the previous day's meeting.

In the e-mail, Jones noted that executives raised questions regarding Enron's "aggressive method for registering profits [...]."

Andersen - one of the "Big 5" accounting firms - serviced Enron as both accountant and consultant. As a result, Andersen had the potential to earn approximately $100 million per year from the Enron account. Yet, Jones wrote, "Such an amount did not trouble the [14] participants as long as the nature of the services was not an issue."

and 1999.'"

So, come January 15, 2002, why did stock in Enron trade at 50 cents per share - on the over-the-counter market? All told, the meeting ended with Andersen retaining Enron as a client.

On April 2, Andersen issued Enron a clean bill of health in the energy trader's annual report.

Andersen wrote. "'In our opinion, the financial statements referred to above present fairly, in all material respects, the financial position of Enron Corp. and subsidiaries as of December 31, 2000 and 1999.'"

So, come January 15, 2002, why did stock in Enron trade at 50 cents per share - on the over-the-counter market?

In a conference call with investors, Enron President and CEO Jeffrey Skilling announced his immediate resignation, citing personal reasons. To fill the void, and while the firm searched for a permanent replacement, Enron announced that Ken Lay - the company's chairman - would assume Skilling's responsibilities.

Although Skilling pinned his departure on personal matters, speculation tied his departure to the freefall of the company's stock. On the 14th, Enron stock traded at $42.93 per share; the previous August, the stock traded at $90.56. Enron stock had fallen by slightly more than 50% in one year's time.

Retirement motive aside, Skilling was out, and Lay was in - and determined to lift employee morale.

Reportedly, on the 14th, Lay e-mailed employees. The e-mail read, "Our performance has never been stronger; our business model has never been more robust; our growth has never been more certain."

Two weeks later, another e-mail found employees, care of - reportedly - Lay. This decisive e-mail, in part, said: "One of my highest priorities is to restore investor confidence in Enron. This should result in a significantly higher stock price."

In sending these e-mails, the author undoubtedly intended to persuade Enron employees that a future existed.

Even as Lay - reportedly - issued the e-mails, he was receiving worrisome communication from a concerned executive.

Sherron Watkins - Enron's Vice-President of Corporate Development - sent Lay an unsigned, seven-page letter on August 15 following

Skilling's surprising departure. Watkins, in fact, used Skilling's departure as the basis for her concerns. Skilling's abrupt departure will raise suspicions of accounting improprieties .The spotlight will be on us, the market just can't accept that Skilling is leaving his dream job." Watkins predicted within the first three paragraphs. She further suggested that Skilling resigned because he "looked down the road and knew this stuff was unfixable and would rather abandon ship now than resign in shame in two years."

The 'stuff' pertains to the "Raptor transactions," a series of transactions between Enron and LJM - an Enron-designed fund that financially backs investments and helps Enron reduce risks on investments. The term 'Raptor' refers to a business that Enron established to "hold several investments that were expensive and of possibly marginal value."

Complicated?

Yes, but Enron intended for the transactions to be complicated.

Watkins' letter, nonetheless, proved significant. By August 20, Lay had scheduled a meeting with Watkins for the 22nd. Before the meeting date, however, Lay took actions that seemed to contradict his motivational e-mails: He sold stock in Enron.

On August 21 - 22, Lay "exercised options" on 93,620 shares of Enron stock for $2 million; moreover, Lay did not inform the SEC of his act. Yet, Lay was under no obligation to announce the transaction, given that he sold the shares to repay a loan from Enron.

SEC regulations state that, normally, officers must report a sale of stock by "the tenth day of the month after the sale." If, however, an officer sells stock to repay a loan (as did Lay), he/she must report the sale within 45 days of the end of the company's fiscal year. Lay, therefore, had until February 14.

Watkins' letter spurred a second meeting: one between David Duncan and four other Andersen officials. What came of this meeting? Not much, apparently, until October...

Watkins, however, was not alone in communicating her fears; joining her was Margaret Ceconi, a manager for Enron Energy Services (an entity that sold energy contracts to industrial customers).

On August 29, Ceconi e-mailed members of Enron's board of directors to warn them about the dangers of, among other practices, hiding losses. Enron Energy Services, according to Ceconi, concealed losses ranging from $500 million to $1 billion within another division. Moreover, the company, Ceconi believed, "'knowingly misrepresented [its] earnings.'"

Ceconi described the situation as follows: "'Some would say the house of cards are falling. You are potentially facing shareholder lawsuits, employee lawsuits, heat from analysts and newspapers. The market has lost all confidence, and it's obvious why.'"

Ceconi's e-mail represented the second warning given to Enron executives regarding the company's questionable accounting methods. Apparently, the warnings went unheeded.

Despite selling stock (an unpublicized act, bear in mind), Lay continued to try to boost employee morale - again via electronic means.

On September 26, on an intranet chat site that permitted Enron employees to ask questions to Enron officers, Lay hyped the company, its financial records, and its stock.

In response to a question asking how employees could increase the $25 share price, Lay suggested that employees "'talk up the stock.'" He added, "'The company is fundamentally sound. The balance sheet is strong. Our financial liquidity has never been stronger.'"

In response to a comment about suffering employee morale, Lay offered, "'I encourage you to continue to do the very best job that you can and [...] we will ride the up trend in the stock price together.'" "

As the weeks and months would pass, events occurred that - strikingly - contradicted Lay's comments. On September 26, however, the 'average' Enron employee had no alternative but to believe Lay.

The next day, Enron employees received an e-mail that seemed nothing more than administrative in nature. The e-mail stated that Enron was working with a new retirement plan trustee; thus, "during a one-month transition starting Oct. 19, participants 'are not able



to...request a withdrawal or close an account.'"

The e-mail, however, contained an error: The transition period was one week in length, not one month.

Enron, however, did not e-mail employees a corrected e-mail. To compound the error, Enron's stock price would further collapse in October and throughout November, and employees could not divest themselves of the ever-worthless stock.

As the price of the stock continued to plummet, Lay sought aid from people in positions that could, if necessary, provide aid: members of President Bush's administration. Lay's decision to contact administration officials, however, did not seem coincidental. His corporation, after all, contributed the most funds to Bush's presidential campaign coffers in 2000.

In early October, Lay contacted Mitchell Daniels, Director of the White House Office of Management and Budget (OMB), to talk about the administration's economic stimulus plan. OMB spokeswoman Amy Call noted that Lay and Daniels talked at length about several topics - one of which was not Enron's precarious position.

Nonetheless, Lay had established communications with the Bush administration. Within four weeks, he would talk with members of the cabinet.

Enron, meanwhile, was preparing for the October 16 release of financial results for the third quarter (Q3 2001) - the analysis of which Arthur Andersen would provide. In analyzing the results, however, one auditor encountered an ominous finding.

As summarized in an October 9 e-mail sent to Duncan by auditor Mark Zajac, a computer analysis of Enron's Q3 2001 operations revealed a "`red alert: a heightened risk of financial statement fraud.'"

Although Zajac mentioned that the analysis generated "`false alarms,'" this finding, if nothing else, alerted more Andersen employees to potential troubles at Enron.

Also on October 9, perhaps not coincidental to Zajac's discovery, Andersen hired a law firm to handle - specifically - potential Enron-related lawsuits.

Three days later, Andersen lawyer Nancy Temple issued a memo to Michael Odom - an Andersen partner based in Houston. Temple wanted Odom to remind the Enron auditors of "retaining some materials related to their reviews and destroying others."

Andersen policy, in part, dictates "`only final documents will be retained; drafts and preliminary versions of information will be destroyed currently.'" Yet, the policy also dictates "working papers - typically documents that support an audit - must be retained for six years and then destroyed."

Andersen was well within its rights to destroy documents; shredding documents does not automatically indicate that the firm attempted to cover-up illegal acts. Yet, the timing of Temple's memo was remarkable.

Three days earlier, a computer program suggested that Enron was engaged in `financial statement fraud.' Weeks earlier, through Watkins' letter, Andersen officials became aware of possible questionable accounting practices.

As October 16 loomed, conflict arose between Andersen and Enron.

On the 16th, the energy-trading company planned to issue a news release announcing $1 billion in "`non-recurring'" losses in Q3 2001. Duncan, however, felt that, in issuing the release with the words `non-recurring' included, Enron would mislead investors - an action that the SEC frowns upon.

In a memo written on October 15, Duncan stated, "I also informed [Richard Causey, Enron Chief Accounting Officer] that we were aware of enforcement actions undertaken against companies by the SEC in cases where they believed such a presentation was materially misleading"

Even though Enron used the words `non-recurring' in prior press releases, Duncan strongly felt that Enron should not label the losses as such. The next day, Duncan (and investors) learned of Enron's decision.

Continue Reading this Series: Part 4 - On October 16, Enron publicly disclosed its Q3 2001 `highlights': a loss of $638 million and a non-recurring reduction of $1.2 billion in owners' equity.





On October 16, Enron publicly disclosed its Q3 2001 'highlights': a loss of $638 million and a non-recurring reduction of $1.2 billion in owners' equity.

On the 17th, Enron froze its 401(k) pension plan, thereby preventing employees from selling stock in their retirement funds. In addition, the SEC sent a letter to Enron requesting information about the complicated LJM partnerships.

Yet, not until the 22nd did Enron publicly acknowledge that it was the subject of the "'informal inquiry'" (as Enron spokesman Mark Palmer delicately worded the situation).

Clearly, the SEC wanted to learn more about the role of the partnerships in Enron's troubling Q3 results. As it so happened, Enron's announcement formally marked the entry of the SEC into the 'storyline.'

The following day, in response to the introduction of the SEC, Duncan organized a meeting of Enron auditors to start the process of destroying documents. In time, the question would become: Was the destruction Duncan's idea, or did his superiors issue Duncan merely following instructions?

On the 24th, another Enron executive lost power. The company, for all intents and purposes, fired Chief Financial Officer Andrew Fastow (the overseer of the LJM partnerships). In turn, Enron promoted Chief Accounting Officer Jeffrey McMahon to the position of CFO.

In a span of approximately two months, Enron had personnel changes in the CEO, CFO, and president positions. Clearly, something was amiss...

And, perhaps, this is why Lay reached out to Bush administration officials.

On October 28, Lay called Treasury Secretary Paul O'Neill to "'advise him about his concern about the obligations of Enron.'" In other words, Lay wanted to alert O'Neill to Enron's precarious financial status so that he (Lay) might receive aid.

In the conversation, Lay referenced Long-Term Capital Management LP - a company that, in 1998, received a "government-coordinated bailout" after losing $4 billion in a form of trading. Lay did not mention the Long-Term Capital case by chance: he sought a government-induced bailout, even if he did not use the exact words.

On the 29th, Lay telephoned Commerce Secretary Donald Evans. During the call, Lay noted that Moody's Investors Service would, in all likelihood, downgrade Enron's credit rating. In addition, Lay - according to Evans - remarked, "'If there's any kind of support you could give us, we would welcome that.'"

If Moody's downgraded Enron's rating, then Enron stock would decline in value. As with O'Neill, Lay did not ask Evans for a specific favor; yet, he made it known that Enron would greatly benefit from any form of assistance.

On the 31st, the SEC intensified its investigation of Enron in announcing that it had begun a "formal investigation." In so doing, the SEC assumed the power to subpoena company records.

Thus, it seemed apparent that Enron officials were not aiding the 'informal inquiry' to the degree that the SEC preferred; in other words, Enron was - to some extent - withholding information.

On November 2, Andersen - according to CEO Joseph Berardino - alerted Enron's audit committee of "'possible illegal acts within the company.'" Enron, however, explained that it "'discovered the arrangement and its relevance and reported it to Andersen within 24 hours.'"

The fact that one of the parties (Andersen or Enron) discovered damaging information just two days after the SEC announced its increased involvement was not surprising.

On November 8, Lay again called Treasury Secretary O'Neill. According to O'Neill, he and Lay simply discussed Enron's financial standing. At no point, O'Neill noted, did Lay ask him to take action. Again, the "unspoken favor" arose.

While Lay did not ask O'Neill to take action, the SEC told Andersen to take action. Specifically, the SEC issued its first subpoena to Andersen, instructing the firm to keep all Enron-related documents.

Alone, this event weakens a company's credibility; when paired with a staggering admission, it enacts immeasurable damage.

On the same day as Andersen's subpoena



receipt, Enron announced that, over a five-year period, it had overstated earnings by $586 million and it did not account for liabilities of $2.5 million.

If you remember, on October 12, Andersen lawyer Nancy Temple issued an e-mail 'reminding' the Enron auditors of Andersen's document-retention/-destruction policy. Then, if you remember, on October 22, the SEC announced an 'informal inquiry' into Enron. Now, consider this: According to Duncan, Temple declared that the document-destruction end...

...On November 9, when Duncan's assistant instructed other Andersen secretaries to "'stop the shredding.'"

This timeframe means that Enron auditors continued to shred documents for nearly three weeks after the start of a government investigation. Why the wait? This is a question that would arise within months.

Skip to November 28, the day on which Moody's Investors Services (and other credit-rating firms) elected to downgrade Enron's bond rating to "junk" status. Apparently, Commerce Secretary Evans opted not to provide Enron with 'support' - a decision that pushed Enron into court.

Bankruptcy court, to be precise. On December 2, Enron filed for Chapter 11 bankruptcy.

One might think that matters could not worsen for both the employees and management of Andersen and Enron; unfortunately, one thinking as such would be in error.

Slightly more than one month after Enron's bankruptcy announcement, on January 9, the Justice Department announced the launch of a "criminal investigation" into Enron. The Department, reportedly, sought to focus on "whether the company defrauded investors by deliberately concealing crucial information about its finances."

To learn about Enron's financial information, investigators would - logically - turn to Enron's auditors; Andersen was, after all, responsible for maintaining Enron's records - or, more accurately, what was left of Enron's records.

On the day following the start of the 'criminal investigation,' Andersen informed the Justice Department and the SEC that its employees had "'disposed of a significant but undetermined number of electronic and paper documents and correspondence relating to the Enron engagement.'"

The two most pertinent questions related to this admission are 'When?' and 'Why?' The SEC subpoenaed Andersen's Enron files on November 8, although Andersen admitted that it had destroyed documents before November 8. Also, for what reason did Andersen shred papers?

In a related-but-unrelated announcement, U. S. Attorney General John Ashcroft - on January 10 - removed himself from the Justice Department's investigation into Enron. Ashcroft explained that he received funding from Enron during his senatorial campaign in 2000.

In the ensuing weeks, the calls intensified for other government officials - Democrat and Republican alike - to recuse them from the investigation, given Enron-sponsored campaign donations. The case was no longer solely business-oriented; instead, it was political.

On January 11, Billy Tauzin (R-LA) - House Energy and Commerce Committee Chairman - sent a letter to Andersen CEO Joseph Berardino requesting "documents and information concerning the destruction of Enron documents." Tauzin sought the document-destruction-reminder memo from October 12, all related correspondence to said memo, and information pertaining to post-subpoena document destruction.

Not to be outdone, on the same day, Joseph Lieberman (D-CT) - Senate Governmental Affairs Committee Chairman - issued 51 subpoenas to Andersen and Enron.

The next day, Henry Waxman (D-CA) - the ranking Democrat on the House Government Reform Committee - sent Enron CEO Ken Lay a letter requesting, in part, information regarding the timing of the freezing of Enron's 401(k) pension plan.

All told, the Justice Department would launch an investigation, as would the SEC, as would 11 House and Senate committees.



And, to think, the case was just about accounting.

On January 13, Andersen - finally - retorted, albeit with a vague promise. In a release, Andersen noted, "We acknowledge that there were internal communications that raise questions. We will take actions at the appropriate time."

The 'appropriate time' occurred two days later

On January 15, in a step to rehabilitate the company's image, Andersen stated that Duncan - without authorization - organized an "urgent meeting" on October 23 to start destroying Enron-related files. An Andersen spokesman commented, "'Nothing in [Temple's] October 12 e-mail...or so far as we know other conversations around that time, authorized [Duncan's] activity.'"

Duncan's lawyer, however, rebutted, "'[Duncan] properly followed the instructions of an Andersen in-house lawyer in handling documents.'"

Andersen, obviously, wanted to portray Duncan as the rogue employee - an employee who took action without first consulting his superiors. Duncan, meanwhile, clung to the 'loyal ex-employee' notion.

Andersen, in addition, fired Duncan; it placed Thomas Bauer, Debra Cash, and Roger Willard (all Enron auditors) on leave; and it "relieved" Stephen Goddard, Jr., Gary Goolsby, Michael Lowther, and Michael Odom (all partners).

Andersen, basically, overhauled the management in its Houston office. Such an event was necessary, assuming that Andersen wanted the branch to maintain credibility.

Andersen, however, did not dominate the news.

Paul Sarbanes (D-MD) - Senate Banking Committee Chairman - asked the General Accounting Office to launch two investigations: one focusing on financial reporting standards and one focusing on the number of people who, within the past ten years, have "suffered substantial retirement losses because of declines in company stock values."

Little did Sarbanes know (or did he?) that the first part of his request would become a central theme within days.

Enron, meanwhile, did not escape the day unscathed. The New York Stock Exchange - in starting the process of delisting Enron's stock - suspended trading of shares of Enron.

From $90 per share to 50 cents per share within 1.5 years time - a fact made even more remarkable when considering that Enron is not a 'dot-com' company.

On the 16th, Duncan, under questioning by the House Energy and Commerce Commission, repeated what his lawyer had spoken the day prior: I did as instructed.

Duncan - reportedly - stated that "'it was unusual'" for Andersen to emphasize its document-upkeep guidelines. In addition, Duncan noted that Temple's October 12 memo marked the start of the paper destruction process.

While Duncan implicated his former employer, Enron entered the fray and forced Andersen to defend itself on another front.

On January 17, Enron fired Andersen. Yet, as expected, Andersen lobbed back a salvo. Patrick Dorton, an Andersen spokesman, stated, "'[Our] relationship with Enron ended [on December 2] when the company's business failed and it went into bankruptcy.'"

It was a foregone conclusion that the Andersen-Enron relationship would fracture; the other news of the day, therefore, deserved top billing, as it concerned the accounting industry in general.

SEC Chairman Harvey Pitt held a news conference to discuss regulation of the industry; specifically, he favored the creation of a private-sector agency that would be comprised of "executives and experts from outside the accounting industry." The "Public Accountability Board" would thereby assume the "responsibilities for discipline" currently held by the American Institute of Certified Public Accountants.

Pitt's proposal would significantly alter the accounting industry, in that the self-regulated industry would respond to an 'outside' agency on disciplinary matters. Such a concept would, nonetheless, necessitate "many months of



review."

The investigation did not limit itself to Enron. Andersen, the accounting industry, and congressional committees; rather, it seeped into civilian life and plagued former Enron executives.

Max Yzaguirre - Texas Public Utility Commission Chairman and Enron's former head of Mexican operations - resigned on January 18 because of politics. Democrats considered Yzaguirre the bearer of "too much questionable Enron baggage," whereas Republicans considered Yzaguirre the "victim of nasty partisan politics."

Whatever the reason, Enron's troubles - in some manner - led to a non-Enron employee's resignation. Who would be the next victim?

Before the investigation could inflict damage on another outsider, Enron was damaged from within.

On the 21st, a former executive disclosed that Enron employees had been destroying pertinent documents as recently as the 14th. Maureen Castaneda - the Director of Foreign Exchange and Sovereign Risk Management in the Houston office - stated that employees had shredded "'hundreds of thousands' of documents," to the extent that they "'filled up trash cans each week.'"

These actions - allegedly - contradict Enron's orders. Enron claimed that it sent, from October 25 to January 14, four e-mails to employees warning them not to destroy relevant documents.

On January 22, the accounting industry again found itself subject to change. The Public Oversight Board (a panel created in 1977 to, primarily, "oversee quality control and peer reviews of accounting firms") declared that SEC Chairman Pitt's proposed Public Accountability Board would fill the role of the POB; thus, POB members voted to disband by March 31, 2002.

While one regulatory body announced its demise, another gained strength. President Bush filled two of the three open seats on the SEC by announcing the appointments of Ernst & Young principal Cynthia Glassman and former SEC Commissioner Isaac Hunt; Bush hoped that, in so doing, the agency might promptly start studying issues related to Enron's collapse.

The reformatory measures did not end there, however; the following day, January 23, Senator Jon Corzine (D-NJ), Senator Christopher Dodd (D-CT), and Representative Edward Markey (D-MA) announced plans to sponsor legislation that would "impose new restraints on accountants." The bill would, in particular, prohibit accounting firms from providing a client with both accounting and consulting services (as Andersen did for Enron).

Like the legislation, Enron also faces an uncertain future - a future made even more uncertain by the January 23 resignation of Chairman and CEO Ken Lay.

Although Lay noted that he was not abandoning Enron (he would remain a member of the board of directors), he stated that, with the investigations, he was not the person to rebuild the company's image. He said, in part, "[We need someone at the helm who can focus 100 percent of his efforts "

On the 24th, the first hearings conducted by congressional committees began. The House Energy and Commerce subcommittee on Oversight and Investigations confronted Duncan, while the Senate Governmental Affairs Committee presided over former SEC Chairman Arthur Levitt (Pitt's predecessor).

The House Energy-Duncan bout ended before the committee could cull information. In response to the first question, Duncan stated:

"'I would like to answer the committee's questions, but on the advice of my counsel, I respectfully decline to answer the question based on the protection afforded me under the Constitution of the United States. Respectfully, that will be my response to all your questions.'"

Levitt, meanwhile, used his forum to chastise auditing firms for their lack of neutrality. "'It's well past time to recognize that the accounting profession's independence has been compromised,'" he declared.

Given the level of hype for the hearings, the first day's results proved under whelming; nonetheless, with nine other congressional committees involved, it would only be a matter of time...





Outside of the Beltway, a different type of committee announced its investigation into Andersen. The Texas State Board of Public Accountancy said that, in November 2001, it began to analyze the Enron audit. Although the nature of the news seems ordinary, the nature of the panel is not: the Texas State Board is the only organization that may "revoke or suspend a firm's license" to operate in Texas.

On the 25th, meanwhile, the Enron plague again stretched into the community - this time with fatal effects.

Clifford Baxter - an Enron Vice-Chairman who resigned in May - was found dead in his car in a Houston suburb, the victim of a suicide. Baxter, it so happens, was highly critical of Enron's 'partnerships' with LJM.

Sherron Watkins, in her August 15 letter to Ken Lay, wrote, "'Cliff Baxter complained mightily to [former Enron CEO Jeffrey] Skilling and all who would listen about the inappropriateness of our transactions with LJM.'" in a span of approximately five months, the Andersen-Enron cover-up resulted in the resignations of Enron's chairman, CFO, and president/CEO; the resignation of a former Enron executive from a civilian board; and the death of a former Enron vice-chairman. All of this, and the hearings had yet to truly start.

Back inside the Beltway, also on the 25th, OMB Director Mitchell Daniels sent a letter to the General Services Administration - the office responsible for government contracts - ordering a review of all federal contracts involving Andersen and Enron. Given the reports of document destruction and accusations of wrongdoing from both parties, Daniels questioned whether both firms could "meet government ethics standards."

On January 28, Enron was attacked on a new front. The leaders of the charge: Enron's workforce.

More than 400 past and present Enron employees filed a class action lawsuit regarding their investments in the company's 401(k) retirement plan. The lawsuit specified "employees were encouraged to invest in Enron stock without being notified of the company's 'precarious' financial condition."

Enron was, thus, under attack from employees, a onetime partner, the Justice Department, and congressional committees.

On the 29th, Enron accepted yet another resignation, this one from Lawrence Whalley - Enron's President and Chief Operating Officer. Enron, however, filled the void by immediately promoting CFO Jeffrey McMahon.

The energy trader, moreover, named Stephen Cooper (a "restructuring specialist") the Interim CEO, thereby filling the void created by Ken Lay's resignation.

Event Timeline

February 5, 2001 - Arthur Andersen (AA) executives in Chicago and Houston conduct conference call to discuss Enron's status as client

February 6 - Jones sends e-mail to Duncan describing February 5 meeting

April 2 - AA issues clean report for Enron's 1999 and 2000 financial statements

August 14 - Skilling resigns as president and CEO - Lay assumes title of CEO; Lay reportedly sends e-mail to Enron employees promoting company's strength

August 15 - Watkins sends letter to Lay warning of accounting-related troubles

August 20 - Lay and Watkins schedule meeting for August 22

August 20-21 - Lay sells shares of Enron stock

August 21 - Duncan meets with four AA officials to discuss Watkins' concerns

August 22 - Lay and Watkins meet

August 28 - Lay reportedly sends second e-mail to Enron employees further promoting company's strength

September 26 - Lay promotes value of Enron stock on company's intranet site

September 27 - Enron sends e-mail to employees stating that, starting October 19, employees may not sell Enron stock

Early October - Lay phones Daniels to discuss Bush's economic stimulus plan

October 9 - Zajac sends e-mail to Duncan noting that computer analysis of Enron's activities in Q3 2001 highlight "red alert"; Enron hires law firm

October 12 - Temple issues internal memo to Andersen employees reminding them of




firm's policy on document destruction

October 15 - Duncan writes internal memo describing Enron's problems

October 16 - Enron publicly announces loss of $638 million in Q3 2001

October 17 - Enron freezes 401(k) pension plan; Securities and Exchange Commission (SEC) sends letter to Enron requesting information

October 22 - Enron publicly announces that it is subject of SEC inquiry

October 23 - Duncan calls meeting of Enron auditors to encourage destruction of documents

October 24 - McMahon replaces Fastow as Enron CFO

October 28 - Lay phones O'Neill to inform that Enron's situation resembles situation of another company - a company helped by Federal Reserve

October 29 - Lay phones Evans to learn if government may prevent downgrade of Enron's credit rating

October 31 - SEC initiates "formal investigation" into potential accounting fraud at Enron

November 2 - AA alerts Enron's audit committee of "possible illegal acts within the company"

November 8 - Lay phones O'Neill to discuss Enron; SEC issues AA subpoena as part of investigation of Enron; Enron announces $586 million overstatement of earnings over five-year period

November 9 - Duncan's assistant informs secretaries to "stop the shredding"

November 28 - Moody's Investors Services downgrades Enron's credit rating to "junk" status

December 2 - Enron files for Chapter 11 bankruptcy

January 9, 2002 - Justice Department announces pursuit of criminal investigation of Enron

January 10 - AA publicly announces destruction of "significant" number of Enron-related documents; Ashcroft removes himself from Enron investigation

January 11 - Tauzin sends letter to Berardino requesting information regarding document destruction; Senate Governmental Affairs Committee issues 51 subpoenas to AA and Enron

January 12 - Waxman sends letter to Lay requesting information about Enron's 401(k) lockdown

January 13 - AA releases statement noting questionable internal dialogue pertaining to Enron

January 15 - AA admits that auditors destroyed documents after SEC launched investigation; Relieves Bauer, Cash, Duncan, Goddard, Goolsby, Lowther, Odom, and Willard of duties; New York Stock Exchange, in first step to delist Enron's stock, suspends trading of Enron shares; Sarbanes asks General Accounting Office to investigate

January 16 - Under questioning, Duncan states that AA's lawyers began emphasizing destruction of documents

January 17 - Enron fires AA; Pitt holds news conference to discuss regulation of accounting industry

January 18 - Yzaguirre announces resignation from Texas Public Utility Commission

January 21 - Castaneda states that employees in Enron's Houston office shredded documents through January 14

January 22 - Public Oversight Board announces plan to disband by March 31; Bush fills two seats on SEC with Glassman and Hunt appointments

January 23 - Lay resigns as Enron Chairman and CEO; Corzine, Dodd, and Markey announce plans to introduce legislation that would regulate accountants

January 24 - House Energy and Commerce subcommittee on Oversight and Investigations and Senate Governmental Affairs Committee initiate hearings; Texas State Board of Public Accountancy announces investigation into AA's audit of Enron

January 25 - Baxter commits suicide; Daniels sends letter to General Services Administration ordering review of all AA and Enron contracts

January 28 - Enron employees file class action lawsuit regarding investments in Enron's 401(k) retirement plan

January 29 - Whalley resigns as Enron



President and COO; McMahon replaces Whalley; Cooper named Enron Interim CEO

January 31 - Whalley resigns as Enron President and COO; McMahon replaces Whalley; Cooper named Enron Interim CEO

February 1 - Justice Department orders White House to keep all Enron-related materials

February 2 - Enron "special committee" releases report condemning company practices

February 3 - Lay announces refusal to testify before House Financial Services Committee and Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation on February 4-5; AA announces plans to hire Volcker to head "independent oversight board"

February 4 - Lay resigns from Enron's board of directors; Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation cancels hearing; Powers testifies before House Financial Services Committee; AFL-CIO sends letter to Pitt requesting barring of Enron directors from serving on boards of directors

February 5 - Senate Commerce subcommittee on consumer affairs and House Financial Services Committee subpoena Lay; Berardino criticizes Enron's special committee' for not contacting AA; Powers testifies before House Government Reform subcommittee on oversight and investigations; Connecticut State Board of Accountancy announces investigation into AA's audit of Enron

February 7 - Buy, Causey, Fastow, Kopper, and Skilling testify before congressional committees – all but Skilling refuse to testify

February 10 - Tauzin publicly questions legitimacy of Skilling's testimony

Strategies for effective Crisis learning.

Top managers play a critical role in determining the extent to which their organizations will learn from a crisis. As we saw in the case of Johnson&Johnson, the top executive and crisis teams took a decisive stand to remain open to learning. They themselves took on the task of reducing of defensivness, maximizing openness to learning, and allowing for healthy forgetfulness to occur. In the next section I will some proposed strategies that top managers could use to effectively manage the phases of learning.

Minimize Defensiveness.

Defensiveness inhibits openness and negatively affects the quality of information that is gathered. To reduce the intensity and the duration of the defensiveness phase, I suggest that top managers lead by example, establish a climate of trust, avoid blame, and focus on the lessons to be found in the crisis.

Lead by example. Top managers need to exemplify what it means to be open. In Tylenol crisis, the top managers in Johnson&Johnson, for instance, went immediately to the crisis site and started work. They did not hide their heads in sand, instead they confess and take the whole responsibility, and they apologized for the organization's role in the crisis and made restituation. They did make a very good communications with the stakeholders in that crisis.

During a crisis there is confusion, and employees look to top managers specifically to understand how they should behave. So lead by example should be very essential strategy in order to minimize defensiveness.

Build trust. For employees to move from defensiveness to openness they also need to feel that they can trust top management. It is, there for, critical that top managers actively build trust. Their ability to build trust during a crisis, however, is constrained by the extent to which they were trusted prior to the crisis. In Johnson&Johnson there was a mutual trust among top management and employees. The employees were known to feel comfortable sharing the results of their mistakes, and this may be why examiners were able to uncover the mistakes and problems so rapidly. The advantage in rapidly diminishing the defensiveness phase is that there is then more time during which learning can occur. Defensivness can affect the quality of information gathered and thwart learning. For employees to move from defensiveness to openness they need to feel that they can trust top management. It is critical that top managers strive to build trust.

Avoid blame and focus on lessons. Sometimes it is necessary for top managers to





call attention to inappropriate employees behaviors that have contributed to the crisis or resulted in a poor crisis response. In some instances, actions such as suspending individuals for grievous behaviors may also be necessary. The focus during this sensitive period, however, should not be on placing blame, but on learning what happened and what can be done differently and better in future. If the focus in on learning, individuals are more likely to be motivated to be open and contribute to such a constructive effort. At Johnson&Johnson there was no indication that any one person or department was blamed. Instead the focus was on systemic limitations and errors. If employees were found to be insufficiently skilled during the investigation, they were retained and possibly reassigned to another part of the organization.

Maximize Openness to Learning

To create and sustain openness to learning we suggest that top managers: engage external stakeholgers, appoint a multi-functional investigative team, reward learning, and make the necessary changes.

Engage other stakeholders in the learning process. Few crises can be resolved effectively if the focal organization takes an insular approach to crisis management. In the matter of product tampering, for example, a drug manufactures simply cannot resolve the crisis by working alone. They must make pharmaceutical stores, various government officials, health personnel, and others integral to the crisis management process. In the case of Tylenol, the company brought in outside expertise. External stakeholders bring multiple perspectives and backgrounds to the situation, and are frequently necessary for a satisfactory resolution of a crisis.

Appoint multi-functional investigative team. Typically, a crisis has a number of different dimensions. For example, in the Tylenol crisis there were critical technical activities due to the packaging. In addition, there was a human and social dimension because of its sever impact on human life. A legal dimension was also present resulting from various lawsuits, and public relations activities were also important to preserve Johnson Johnson's credibility and legitimacy. In a multi-functional teams, individuals bring diverse backgrounds and able to examine organizational weakness and strengths in the various dimensions of the crisis.

Recognize and reward learning. As the investigative team identifies areas for learning and suggests constructive changes, employees need to be recognized and rewarded for their efforts to make the learning process successful. Blaming, scapegoating, hiding, or covering up must be prohibited, while honestly, oppeness, and determination to learn must be recognized and rewarded.

Make the necessary changes happen. To sustain the momentum for learning, lessons should be manifested in organizational changes. For instance, Johnson&Johnson developed new audit procedures and quality assurance programs. They also trained employees on the necessary laws, regulations, and procedures. They developed a written guide to ensure uniformity in all reviews, conducted environmental health and safety reviews at all sites, and created computerized systems to track findings. They also dramatically changed the structure of the engineering department, and appointed a Manager of Quality Assurance who would ensure quality for all engineering and construction work undertaken by the department. The company did not just recall the product and move on, they changed their thinking, actions, systems, structures, and procedures. Such behaviors sustain the motivation to be open and learn.

Engender Healthy Forgetfulness

Once the appropriate lessons have been learned from a crisis, top managers can orient the organization to move to a non-crisis mode. Top managers need to recognize when it is time to move on, and signal this to employees. The disbanding of the investigative team, for example, sends the message that the crisis phase is over. However, prior to reverting back to routine activities learning audit and the creation of special rituals ensures that the necessary learning has occurred and allows for





healthy forgetfulness to take place.

Conduct a learning audit. Organizations during the learning process often may learn some lessons, and rationalize, minimize or even ignore other pertinent issues. As a result after a crisis there may be insufficient learning. There is also a danger that crisis learning may be disconnected before it takes hold at all. An audit of lessons learned could inform top managers as to how employees interpret the crisis, and perceive critical lessons. Following the crisis at Johnson&Johnson, a Compliance Review Department consisting of a director and three auditors, and 44 employees were responsible for conducting audits. Such assessment of what has been learned is important for knowing whether the necessary lessons have been learned, and whether the learning is sufficient.

Establish rituals to reinforce learning. Rituals can capture the essence of learning and be a reminder of consequences of prior mistakes. They also provide the organization with the opportunity to create positive memories after a crisis. It is important that top managers institute rituals to reinforce and retain the critical lessons that have been learned.

The Conclusion:

In sum, crises are a valuable source of learning for organozations. Learning, however, can be sharply limited without a clear recognition of the relationship between time and learning. Once crisis occurs, organizations go through the phases of defeneivness, openness, and forgetfulness. Organizations are initially defensive but attitude of openness by top manageres, trust between top managers and employees, and no-fault learning can move the organization to the openness phase.

Maintaining openness to learning involves a sustained effort to resist the inclination to seal off in the face of perceiving threat or rush towards forgetfulness of what is too painful to be remembered. New information, new antagonists, and even sheer weariness can cause the organization to lapse into a defensive or forgetting mode. Instead, if organizations involve relevant stakeholders, appoint a multi-functional investigative team, reward and recognize learning, and manifest learning in organization changes, they can maximize learning in openness phase. A learning audit and special rituals will also ensure that the necessary lessons have been learned and make healthy forgetfulness possible.

Timing is everything. An awareness of the openness phase as a window of opportunity enables the organization to capitalize on this phase and make the necessary changes. Top managers must take advantage of this optimal time. It is too costly to do otherwise.

* * * * * * *

The References.

1) Benoit, E."The Valdez Legacy." Financial World, June 27,1989,82.
2) Delehunt."Ashland Oil Inc.: Truble at floreffe."Harvard Business School Case No.9-390-017 (B), 1990,1-16.
3) Explaining Oil Spill Part of Cleanup Effort, Lexington Herald-Leader, July 11,1988,D2, 3.4.Hall, JR"In The Jaws of a Crisis "Directors and Boards, summer 1991,17-20.
4) Hall, JR"In The Jaws of a Crisis "Directors and Boards, summer 1991,17-20.
5) Hartley, R.F.Management Mistakes and Successes, Fourth Ed.New York: John Wiley and Sons, 1984.
6) Kovoor-Misra, S. "Moving Towards Crisis Preparedness: Factors that Motivate Organizations." Technological Forecasting and Social Change, 1996.
7) Lacy, J.D."How Ashland Oil Made the Best of an Unfortunate Situation."AMC Journal, August 1988,7-10
8) Nathan, M.L."Turning Threat into Opportunity" International Association of Managemant, vol. 9(1), 1997,50-55
9) Nathan, M.L.and I.Mitroff."The use of Negotiated Order Theory as a Tool for the Analysis and Development of an Interorganizational Field." Journal of Applied Behavioral Science, 27,1992,163-180
10) Perrow, c. Normal Accidents. New York: Basic Books, 1984.



11) Personal interview with Director of Corporate Media Relations, Johnson&Johnson co. Published in People magazine, June 1998.
12) Quinn RE.and J.P.Walish." Understanding Organizational Tragedies: The Case of the Hubble Space Telescope." Academy of Management Exective,8(1), 1994,62-67.
13) Shrivastava, P.Bhopal: anatomy of a crisis. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987.
14) Sitkin S.B."Learning through Failure: The Strategy of Small Losses" Research in Organizational Behavior. 14. 1992. 231-266.
15) Staw, B., LE.Sanderlands and J.E.Dutton."Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis". Administrative Science Quartly, 26,1981,501-524.
16) "Johnson&Johnson website". http://www.jnj.com/ March/08/2003
17) Atkinson, Rick. "The Tylenol Nightmare: How a Corporate Giant Fought Back." The Kansas City Times. November 12, 1982.
18) Beck, Melinda, Mary Hagar, Ron LaBreque, Sylvester Monroe, Linda Prout. "The Tylenol Scare." Newsweek. October 11, 1982.
19) Broom, Glen M., Allen H. Center, Scott M. Cutlip. Effective Public Relations. Seventh Edition. Prentice-Hall Inc. 1994.
20) Church, George J. "Copycats are on the Prowl." Time. November 8, 1982.
21) Foster, Lawrence G. "The Johnson & Johnson Credo and the Tylenol Crisis." New Jersey Bell Journal. Volume 6, Number 1. 1983.
22) Giges, Nancy. "New Tylenol Package in National Press Debut." Advertising Age Magazine. November 15, 1982.
23) Goodman, Howard. "PR Effort Launches New Tylenol Package." The Kansas City Times. November 12, 1982.
24) Johnson & Johnson. 'The Comeback." A Special Report From the Editors of Worldwide Publication of Johnson & Johnson Corporate Public Relations. 1982.
25) Knight, Jerry. "Tylenol's Maker Shows How to Respond to Crisis." The Washington Post. October 11, 1982
26) Lewin, Tamar. "Tylenol Posts an Apparent Recovery." New York Times. December 24, 1982.
27) Tifft, Susan. "Poison Madness in the Midwest." Time. October 11, 1982
28) "Tylenol Murders." http://www.personal.psu.edu/users/w/x/wxk116/tylenol/
29) Boston University Accounting Association School of Management. (Buaa). Feb/04/2002.
30) Crisisnavigator.3nd volume (2002)-Issue 9 (September).
31) "The Enron Scandal" http://www.whatreallyhapened.com/enron.html. 7/9/2003
32) "Company Background" http://www.cnn.com/interactive/us/0201/enron.fall/company.html. 07/09/2003
33) "ABC NEWS-ENRON IMPLOSION: Full coverage". http://www.abcnews.do.com/sections/business/dailynews/enron_subindex.html
34) "BBC News-the Enron Affair" http://www.bbc.co.uk/1/hi/in_depth/business/2002/enron
35) "CNN.com-THE END of ENRON?" http://www.cnn.com/SPECIALS/2002/enron
36) "Data Lounge-Anti-Gay Leader on Enron's GOP Payroll" http://www.datalounge.com/datalounge/news/record.html? Record=18799.
37) "Washington Post-Enron Probe" http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/business/specials/energy/enron.

* * * * * * *



Egyptian Cities and the Ashwaiat Challenge

By

Dr. Sherifa Fouad Sherif
B.A., American University In Cairo
M.P.A., American University in Cairo
Ph.D., University of Sussex

Abstract

In the some 56 years since 1950, when president Gamal Abdel Nasser over through the regime of King Farouk, the number of people living in Egypt's largest cities has almost tripled. In the more developed regions, the urban population has nearly quadrupled, as have been the case in cities like Cairo that now approximate over 20 million inhabitants.

Today, more than one in five persons live in an urban centre, with Egypt's largest cities accounting for an average of several million inhabitants each.

Population growth rates in Egypt have been closely linked to a pattern of urbanization that are almost unprecedented world-wide. Virtually every city in Egypt has grown in terms of the size of its occupancy by at least 5 to 7 times the increase in population.

Egypt's urbanization problems over the past decade have reached staggering proportions. The Egyptian government is grappling to deal with this continuing problem and its environmental consequences are severe.

Urbanization has taken on many forms in Egypt, with one of the worst forms being what is now called the Ashwaiat. This paper reviews how these Ashwaiat came to be, how urbanization has affected the environment, and discusses what the likely consequences are if these trends continue.

This paper traces the root cause of the urbanization problem and also makes suggestions as to a possible road forward. More specifically, the Ashwaiat problem is very serious, and it needs to be addressed immediately. Not only is Egypt facing a serious problem because of urban sprawl, the special problems that the Ashwaiat brings requires innovative interventions that will need speedy implementation.

THE GROWTH OF EGYPTIAN CITIES

In the some 56 years since 1950 when president Gamal Abdel Nasser over through the regime of King Farouk, the number of people living in Egypt's largest cities has almost tripled. In the more developed regions, the urban population has nearly quadrupled, as have been the case in cities like Cairo that now approximate over 20 million inhabitants.

Today, more than one in five persons live in an urban centre, with Egypt's largest cities accounting for an average of several million inhabitants each. Population growth rates in Egypt have been closely linked to a pattern of urbanization that are almost unprecedented world-wide. Virtually every city in Egypt has grown in terms of the size of its occupancy by at least 5 to 7 times the increase in population.

While in the 1980s Egypt's annual population growth rate was in the neighborhood of 3 percent per annum virtually every city in the country was growing by over 6 percent per annum.[i] This was primarily attributable to a number of economic, social, and cultural factors and the fact that Egypt was in the midst of developing its massive attempt to industrialize the domestic economy.[ii]

As Egypt invested heavily in public sector industrial enterprises the government also focused its efforts on building its industrial base close to major cities primarily because of the availability of infrastructure. By creating large numbers of industries on the parameters of various key cities like Cairo, Alexandria. Mehalla and Asyut, many Egyptians were encouraged to leave the countryside and to move





to urban areas on the hope of being able to get jobs in these new industries.[iii] Not finding appropriate opportunities for housing, many built their own shelters on the outskirts of major cities now called Ashwaiat.

Thus, Egypt's industrial policy was to set the stage for a major pattern of resettlement that would create a bias to move away from rural areas. The consequences of the industrial policies of the 1970s and 1980s now have created cities whose populations are so large they are among the biggest in the world.[iv]

Cairo is now the second largest city after Mexico City. It houses well over 20 million people most of which live in acute poverty.[v] This pattern of mass urbanization has created a number of very serious environmental problems. In Cairo alone the cost of making fresh drinking water available to one third of the city's population between 2000 and 2003 was well in excess of $ 3 billion.[vi] Most of this money was provided to the Egyptian government by the United States Agency for International Development in the form of grants, and without this support, most of Cairo would have had to manage without this basic service.[vii]

In fact, the cost of operations and maintenance for a city as large as Cairo is becoming a virtually impossible task for the Egyptian government. The costs of managing the budgets required for sanitation, sewerage, power and lighting, infrastructure maintenance and expansion and the provision of fresh water are becoming virtually impossible. The following table gives an illustration of the costs involved:

TABLE 3
OPERATIONS AND MAINTENANCE COSTS
FOR KEY SERVICES FOR THE CITY OF CAIRO

ITEM	OPERATIONS AND MAINTENANCE COSTS (PROJECTED 2003)	PROJECTED COSTS FOR THE YEAR 2006
SANITATION	$240	$500
SEWERAGE	$740	$1,200
POWER & LIGHTING	$820	$1,100
INFRASTRUCTURE MAINTENANCE & EXPANSION	$680	$880
FRESH WATER PROVISION	$560	$900

* All figures in US dollars at exchange rate of
$1 = 5.39 Egyptian pounds.
Cost estimates at 1995 prices.
Source: Governorate of Cairo: **Statistics for 2003**

As shown in the above table, the projected costs of covering the required basic infrastructure services of Cairo are now over $ 3 billion per annum [viii]. By the year 2007 the costs of these services will be in excess of $ 4.5 billion [ix]. In a relative sense $ 3 billion is roughly equal to Egypt's per annum income of foreign exchange from its key hard currency earners (e.g. the Suez Canal and oil exports). Obviously, the Egyptian government is extremely concerned about these costs and their expected increases over the next half decade.

Egypt is the second largest recipient of international aid world-wide after Israel [x]. It receives over $5 billion a year in foreign aid with roughly $2.2 billion coming from the United States. Of the $2.2 billion that Egypt receives from the United States roughly $840 million is allocated for economic aid while the rest goes for military assistance [xi]. Of that $840 million almost half that amount is now allocated yearly to support the infrastructure requirements of Cairo alone [xii].

While Cairo receives an incredible amount of attention other major cities like Mehalla and Asyut are unable to get the resource requirements they need to support and develop



their infrastructure. What this has meant for these cities is that their infrastructure is stretched to their maximum and their ability to provide additional services to the public are almost non-existent. A very serious pattern of deterioration exists and this is likely to get worse in the near future [(xiii)].

Most Egyptian cities will have to increase by 65 percent its capacity to produce and manage its urban infrastructure, services, and shelter - merely to maintain present conditions. And in Egypt, this must be accomplished under conditions of great economic hardship and uncertainty, with resources diminishing relative to needs and rising expectations.

The Crisis of Egyptian Cities

Few city governments in Egypt have the power, resources, and trained staff to provide their rapidly growing populations with the land, services, and facilities they need. Providing clean water, sanitation, schools, and transport is not now difficult, but will become more of a problem in the years to come. The result is the mushrooming of primitive forms of large blocks of un-planned and un-licensed housing facilities with little or no availability to proper forms of sanitation, grid connected electricity, and running water, known in Arabic as "Ashwaiat", leading to increased overcrowding, and serious environmental consequences.

Much of the Ashwaiat housing used by the poor is decrepit. Over a million people now live in Cairo's city of the dead, living in tombs with the deceased. The city of the dead has become a major haven for the homeless that are in most instances much better off than those living in relative squallier.

Government owned public housing too is now in a state of disrepair and advanced decay. So too is the essential infrastructure of parts of big cities like Nasr city in Cairo. Public transport is overcrowded and overused, as are roads, buses and the metro. Water supply systems often leak or fail, and a large proportion of the population of most major cities often have no piped water.

A growing number of Egypt's urban poor now suffer from a high incidence of diseases like intestinal parasites, linked to poor sanitation and contaminated drinking water (diarrhoea, dysentery, and hepatitis), especially among children.

Given the fact that Egyptian cities have hundreds of have high concentrations of industry air, water, noise, and solid waste pollution problems are increasing rapidly. (Clarify. something wrong with previous sentence ?) Even in a relatively smaller city like Mehalla, the few factories that exist are causing serious environmental damage.

Many Ashwaiat are built close to big industries, as this is land no one else wants. This proximity has magnified the risks for the poor. But, in Egypt's big cities, it is not surprising to find high end housing located very close to big polluting industries because of the historic location of the country's electricity power stations

The uncontrolled physical expansion of Egyptian cities has also had serious implications for the urban environment and economy. Since Egyptian cities were built on the most productive agricultural land, additional unguided growth has resulted in the unnecessary loss of the country's most fertile land.

In general, urban growth in Egypt has often preceded the establishment of a solid, diversified economic base to support the build-up of housing, infrastructure, and employment. Lack of coherence between strategies for agricultural and industrial development has only tended to complicate the situation further as Egypt's cities grow at astronomical rates without adequate housing or opportunities for employment.

Impact of Urban Growth and the Evolution of the Ashwaiat

The evolution of Ashwaiat has caused apprehension in every big city in Egypt. Of particular concern has been the phenomenal growth of Ashwaiat in one or two major cities like Cairo and Asyut. The desire to limit this growth has led to spatial policies designed to accelerate the development of secondary population hubs to replace the Ashwaiat. Underlying this has been a particular concern that unbalanced growth and the appearance of





diverse networks of Ashwaiat is increasing interregional disparities and creating economic and social imbalances that can have serious consequences in terms of political stability.

According to the World Bank, available evidence suggests that most attempts by central governments to balance spatial development have been both expensive and ineffective. However, the Ashwaiat represent a special threat to a country like Egypt given their size and the very poor living standards within them. In Cairo alone, over 2 million people likely live in Ashwaiat, with the city of the dead not counted among them.

Why do the Egyptian poor than prefer the Ashwaiat over rural life? This is because major cities, especially Cairo, receives a disproportionately large share of the total national expenditure on education and on subsidies to reduce the prices of water, electric power, fuel, and public transport. Initially, new or expanded industries given a boost by Egypt's import substitution policies were encouraged to establish in or near the capital, although now this is more discouraged. This over time led to a pattern of migration from rural to urban areas which continues virtually unchecked today. [xiv]

And what of the living conditions of the Ashwaiat? According to a recent USAID funded study, people, especially children, living in Ashwaiat suffer from a much higher incidence of diseases linked to poor sanitation in comparison to other city dwellers. This is likely due to contaminated drinking water endemic to the Ashwaiat. [xv]

The Ashwaiat in Egypt are also a bi-product of the fact that there is little low-cost housing available in major cities. Generally those on low incomes in Egypt when they cannot find cheap government subsidized housing build the equivalent of a shack in an illegal settlement. There are many kinds and degrees of illegality that relate to this in Egypt, and this influences the extent to which the Egyptian government tolerates the existence of these settlements, or even provides them with public services and facilities.

Whatever form the Ashwaiat take, they generally shares three characteristics. First, they have inadequate or no infrastructure and services-including piped water, sewers, or other means of hygienically disposing of human wastes. Second, people in the Ashwaiat live in crowded and cramped conditions in which communicable diseases flourish. Third, poor Egyptians usually build on land ill-suited for human habitation: like dusty desert areas, or next to polluting industries. They choose these sites because the land's are not titled and they stand a better chance of not being evicted.

The early inability or unwillingness of the Egyptian government to intervene in dealing with the evolving problem of Ashwaiat was perhaps the main factor contributing to the spiraling growth of these illegal settlements and creating chaotic urban sprawl. When a large percentage of a city's workforce has no chance of obtaining a legal plot on which a shack or a house can be built, let alone of affording to buy or rent a house legally, the balance between private landownership rights and the public good is quickly obscured.

As of early 2006, Egypt is still working to introduce a system of workable mortgages, and without the ability to pay for housing over time with a secured loan, most of the big cities workforce has no viable option to buy housing. Also, renting was a serious problem up until about 2003 as the law made it extremely difficult for an owner to evict a tenant in cases of non-payment. Most of the urban poor able to rent would essentially become the de-facto owners of a property once they moved in. Since the laws relating to rents and rent control have now been modified, renting as an option is now available to those that can afford it. However, because it was so late in coming this too promoted the Ashwaiat, which likely would have developed at a steady pace anyway as most rental housing is aimed at the middle class.

What should and what can the government do about the Ashwaiat now?

There are various possibilities if the Egyptian government is willing and able to afford to carry them out.

1. provide legal tenure to those living in 'illegal' settlements, with secure titles and basic services provided by public





authorities;

2. ensure that the land and other resources people need to build or improve their housing are available;
3. supply existing and new housing areas with infrastructure and services;
4. set up neighborhood offices to provide advice and technical assistance on how housing can be built better and cheaper, and on how health and hygiene can be improved;
5. plan and guide the city's physical expansion to anticipate and encompass needed land for new housing, agricultural land, parks, and children's play areas;
6. consider how public intervention could improve conditions for tenants and those living in cheap rooming or boarding-houses; and
7. change housing finance systems to make cheap loans available to lower-income and community groups" (xvi).

Most Egyptian cities urgently need a large and continuous increase in the availability of cheap housing plots convenient to the main centres of employment. Besides land, building materials are another major cost for people putting up their own houses. Government support for the production of materials and of certain structural components, fixtures, and fittings could reduce housing costs and create many jobs. Small Egyptian neighborhood workshops often have cost advantages because of the low cost of transport from the workshop to the building sites.

The majority of Egyptian building codes and standards are ignored in the Ashwaiat because following them would produce structures too expensive for most people. A more effective approach might be to set up offices close to the Ashwaiat to provide technical advice on how health and safety can be improved at minimum cost. Good professional advice can lower building costs and improve quality, and might be more effective that prescribing what can or cannot be built.

As more poor people now rent accommodation; a large proportion of Egypt's cities are likely to become tenants. Increasing the availability of house sites, materials, and credits does little for those who must rent. "One possibility is financial support to non-governmental, non-profit organizations to purchase and develop property specifically for rental -units. A second is support for tenants to buy out landlords and convert tenancy into co-operative ownership." (xvii)

Major improvements can be made relatively cheaply in all the Ashwaiat areas, but also to promote a coherent form of rental strategy. The formulation of such a strategy is clearly a central government responsibility. Beyond this, however, the role of central governments should be primarily to strengthen the capacity of local governments to find and carry through effective solutions to local urban Ashwaiat problems and stimulate local opportunities.

Strengthening Local Authorities

The structure of urban government in Egypt was designed to deal with predominantly rural and agricultural societies. It was never intended to cope with rapid urbanization or to manage cities of several million inhabitants. This has made it difficult to influence the direction of urbanization and to manage the problems of large, rapidly expanding urban Ashwaiat.

The lack of political access to an adequate financial base is also a major weakness of Egyptian local government authorities. Most local governments have difficulties getting enough revenue to cover their operating expenses, let alone to make new investments to extend services and facilities.

The result is growing centralization and continuing weaknesses at both the central and local level. Instead of doing a few things well, central authorities end up doing too many things, none of them well. Human and financial resources get stretched too thin. Local governments do not gain the expertise, authority, and credibility needed to deal with local problems.

To become key agents of development, city governments need enhanced political, institutional, and financial capacity, notably access to more of the wealth generated in the city. Only in this way can cities adapt and





deploy some of the vast array of tools available to address urban problems-tools such as land title registration, land use control, and tax sharing.

The Need for Citizen Involvement

In Egypt, with few jobs available in established businesses or government services, people have to find or create their own sources of income. These efforts have resulted in the rapid growth of what has been termed the 'informal sector', which provides much of the cheap goods and services essential to city economies, business, and consumers.

Thus, while many poor Egyptians may not be officially employed, most are working-in unregistered factories and construction firms, selling goods on street corners, making clothes in their homes, or as servants or guards in better-off neighborhoods. Most of the so-called unemployed are in fact working 10-15 hours a day, six to seven days a week. Their problem is not so much underemployment as underpayment.

Most house building, maintenance, or upgrading in the Ashwaiat is done outside official plans and whatever access to water and electricity is usually illegal. Large-scale bulldozing of Ashwaiat in Egypt has always been rare, although it has now started to happen to extend higher income areas like El Qatamya.

As the Egyptian government now gives more support to the informal sector, recognizing its vital functions in urban development, this now has to be linked to facilitating loans and credit to small entrepreneurs, to promote the building of co-operatives, and neighborhood improvement associations. Providing tenure to those living in Ashwaiat is basic to this process, as is easing some building and housing regulations.

The Egyptian government must move from a position of neutrality or antagonism to active support for efforts to contain and develop the Ashwaiat. Containing and improving the quality of life in the Ashwaiat will only happen when public ministries and local government work continuously with the inhabitants of these communities to turn them into the main builders that will turn their communities around. Until this partnership develops, and until more rental opportunities are made available to the poor. the Ashwaiat will continue to grow across Egypt's main cities unchecked to the detriment of all especially those living within this hopeless form of squalor.

Bibliography

Affifi, M. Land Management: Prevention of Desertification and Land Degradation. November 1991.

Akerman, W. Players in the Environmental Game. Workshop on Environment, Cairo. Egypt. March, 1991.

Arrow, Kenneth J. and Fisher, Anthony C. Environmental preservation, uncertainty and irreversibility. Quarterly Journal of Economics 88:312-9. 1974.

Atkinson, A. Principles of Political Ecology. London: Bellhaven Press. 1991.

Attfield, Robin The Ethics of Environmental Concern. Oxford: Blackwell, 1983.

Badham, Richard. The Sociology of Industrial and Post Industrial Societies. Current Sociology, 32, 1 Spring, 1-141, 1984.

Bahro, Rudolf. From Red to Green. London: Verso, 1984.

Barkenbus, J. Slowed Growth and Third World Welfare. In D. Pirages (ed.) The Sustainable Society: Implications for Limited Growth. New York: Praeger Publishers, 1977.

Bell, Daniel. The Coming of Post Industrial Society. New York: Basic Books, 1973.

Benton, Ted. Natural Relations: Ecology, Animal Rights and Social Justice. London: Verso, 1993.

Bookchin, Murray. Remarking Society: Pathways to a Green Future. Boston: South End Press, 1990.

Bramwell, Anna. Ecology in the 20th Century: A History. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

Button, J. How to be Green. London Century, 1989.

Callicott, J Baird. Elements of Environmental Ethics: Moral Considerability and the Biotic Community. Environmental Ethics,1, 62-85, 1979.





Catton, William R. Environmental Sociology: A New Paradigm. The American Sociologist. 13, 32-9, 1978.

Cole, H.S.D., Freeman, C., Jahoda, M. and Pavitt, K.L.R. Thinking about the Future: A Critique of the Limits of Growth. Brighton, Sussex University Press, 1972.

Commoner, Barry. The Closing Circle: Confronting the Environmental Crisis. New York: Bantam. 1972.

Conroy, C. The Greening of Aid: Sustainable Livelihoods in Practice. London: Earthscan, 1988.

Dickens, Peter. Who Would Know? Science, Environmental Risk and the Construction Theory. Brighton: Center for Urban and Regional Research, University of Sussex, 1993.

Dkjkman Jos, Pagee H., Pirad Francois. Working Document on Water Resources. April 1992.

Dobson A. Green Political Thought. London: Andre Deutsche, 1990.

Duncan, Otis. Human Ecology and Population Studies, In P.M. Hauser and O.D. Duncan (eds) The Study of Population. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

Egyptian Environmental Affairs Agency. Environmental Action Plan. 1992.

Eid, M. The EAA in Perspective. Occasional Paper. Cairo. 1991. (In Arabic).

Eid, M. Building the Government Environmental Structure. Occasional Paper. Cairo, 1986. (In Arabic)

Eid, M. The Structure of the EAA. Memo to the Minister of Cabinet Affairs. Cairo. July 22, 1990. (In Arabic).

Elkington, J. and Burke, T. The Green Capitalists: Industry in Search for Environmental Excellence. London: Gollancz, 2004.

Fotnotes:

(i) USAID. **Urbanization in Egypt.** Working paper #34. p.4-7.
(ii) Ibid.
(iii) Ibid.
(iv) Ibid.
(v) Ibid. p 47-49.
(vi) Cairo Governorate. **Statistics.** p.12-13 (in Arabic).
(vii) Ibid.
(viii) Ibid. p.51.
(ix) Ibid.
(x) USAID. **Statistical Yearbook, 1995.** p.2.
(xi) Ibid. p.4.
(xii) Ibid. p.11.
(xiii) Interview with Governor of Cairo Mr. M. Abdel Akhar, March 6, 1995.
(xiv) World Bank. Urban Planning and Challenges. Working Paper, 2001, p.14.
(xv) USAID, Egypt's Prognosis for the Urban Poor,. 2000, p.12.
(xvi) Ibid.
(xvii) Ibid, p.84.



The Conceptual framework of Training within the Context of Institutional Reform in Governmental Organizations

(A Case Study: Ministry of Water Resources and Irrigation)

Dr.Ghada William
Sadat Academy for Management Sciences

1. Introduction

In the wake of globalization and increased pressures for improving "Governmental Institutions", the world began shifting away, in the early 1990s, from traditional public administration reform concerns, to confront more politically sensitive areas that are at the core of "Good Governance" (World Bank, 2003,pp.31-32). Since then, improving accountability, transparency, and integrity, as well as fighting corruption, has been a rapidly growing area of assistance the global demand for accountable and transparent governance also gained new momentum at the International Conference on Financing for Development in Monterrey (March 2002) where leaders from developing and developed countries agreed on the principle of "mutual responsibility and accountability," underlying a global deal in which sustained political and economic reforms would be matched by increased support from the donor community. Success in meeting the Millennium Development Goals objectives will depend on the "quality" of governance and the level of effectiveness, efficiency and equity in resource generation, allocation and management. Consequently, efforts to combat corruption directly support goals of eradicating poverty and promoting human security for all. Although, it is clearly recognized that corruption is an important issue both for developed and developing countries to address, and is not a problem particular to developing countries alone. (UNDP, 2004).

Since 1997, UNDP has been involved in accountability, transparency and integrity programs as part of its interventions to strengthen democratic governance, initially through Accountability and Transparency and integrity which Fighting Corruption to Improve Governance.

Accountability, transparency and integrity are indispensable pillars of the institutional reform that compel the state, private sector and civil society to focus on results, seek clear objectives, develop effective strategies, and monitor and report on performance. Through public accountability and

transparency, governments (together with civil society and private sector) can achieve congruence between public policy, its implementation and the efficient allocation of resources. Accountability allows holding individuals and organizations responsible for performance measured.

Transparency comprises all means of facilitating citizens' access to information and their understanding of decision-making mechanisms. Public sector transparency begins with the clear application of standards and access to information.

Integrity is a key element that completes the notion of accountability and transparency. It is as incorruptibility, an unimpaired condition or soundness, and is synonymous to honesty. In terms of public service, integrity requires that holders of public office should not place themselves under financial and other obligation to outside individuals or organizations that may influence them in the performance of their official duties. Integrity is not an end in itself rather than a path leading to the effective delivery of the services and performance of functions, which the public is entitled to receive from those who govern them.

Consequently, to fight corruption and to provide high quality support and advice in the following priority areas: (1) Launch, development, implementation of national and





local anti-corruption strategies; (2) Improving internal accountability; (3) Capacity building of Accountability and Transparency and integrity bodies and national integrity institutions; (4) Providing special focus to strengthening Accountability and Transparency and integrity in post-conflict situations; (5) Engaging civil society organizations in accountability, transparency and integrity programming and policies; (6) Coordination of anti-corruption initiatives at the country level and (7) Knowledge codification and measuring performance. (UNDP, 2004).

The diminishing quality of public services in Egypt, the increasing bureaucratic bottlenecks and the ineffective use of limited resources all provide a strong case for decentralization as a mechanism for reform. The importance of decentralization lies in its association with the transfer of competence and the independence of decision-making, with the purpose of raising the quality of basic services delivery. There are three aspects to this transfer of power: political decentralization which relates to a greater degree of democracy at local levels – to ensure a high degree of community participation in decision making; administrative decentralization which shifts the decision-making authority to lower levels in the administrative hierarchy – to respond to the needs of citizens at the grassroots; and fiscal decentralization which provides greater discretion in the mobilization and spending of funds – to make better use of resources .(EHDR,2004).

Administrative decentralization represents a key component in reshaping the government structure in Egypt to allow the unleashing of local potential and to empower local institutions. It is a mean to achieve the following strategic goals.(World Bank,1997)

- Local economic development and improved quality of life.
- Reducing the human development disparities among regions and localities.
- Enhancing local participation, freedom and demoracy (including administrative democracy and democratic election of local officials).
- Building capacity of local institutions. stakeholders. and development partners.
- Building and enhancing integrity and accountability of local institutions.
- Responding more effectively to local needs and getting closer to local communities.
- Protecting local resources and the environment, and sustaining local development.

Policy in Egypt has been planned and implemented with no adequate participation from non-governmental institutions, or bodies representing civil society from the private sector (e.g. chambers of commerce, investors' associations) or labor unions and consumer associations (Ashour, 2002). or indeed, from local public units. However, experience from other countries has shown that stakeholders' involvement in executive decision making at all levels promotes good governance, reduces the scope for arbitrary central government decisions, improves bureaucratic performance and predictability, and reduces uncertainty and the cost of doing business and deliver services.

Going through the new paradigm can be by many ways; capacity building, restructuring. legislative framework, financially. And there is no doubt that the role of the human resources in the public organizations has to be developed to support the new paradigm. The research is going to focus on the capacity building as one of the ways that can support the reform needed in the public sector.

1.1 The Research Problem

The environment of today's organizations has changed a great deal. A variety of driving forces provoke this change. Increasing telecommunications has "shrunk" the world substantially. Increasing diversity of workers has brought in a wide array of differing values, perspectives and expectations among workers. Public consciousness has become much more sensitive and demanding that organizations be more socially responsible. Much of the third-world countries have joined the global marketplace, creating a wider arena for sales and services. Organizations became responsible to the community.(Mc Namara.1999).

The current administrative system in Egypt represents one of the most centralized systems in the world. While a large spectrum of services is devolved to local authorities in most countries, all services in Egypt such as water distribution and sewage, education, health, energy distribution, garbage collection, and even parks, are run centrally. Provision of services is executed locally but the central government maintains a strong grip and control over the finance and the administrative systems by which local services are provided. (EHDR,2004).

As a result of the above driving forces, organizations were required to adopt a "new paradigm," or view on the world, to be more sensitive, flexible and adaptable to the demands and expectations of stakeholder demands. Many organizations have abandoned or are abandoning the traditional top-down, rigid and hierarchical structures to more "organic" and fluid forms.

The institutional and the organizational reform becomes a must to governmental organizations which considered one of the main aims to the government at this stage, for many reasons; Appling decentralization, giving more independency –Administrative and financial autonomy for these organization , covering the cost of the services offered (health care-education- communication etc...),improving the standard of the offered services through customer orientation and empowering the public and the private sector e.g. out sourcing-contracting out....).

There are many requirements to reach the new paradigm one of the most essential requirements to cope with the institutional and the organizational reform is capacity building for the human resources in the governmental organizations, which considered the heart of an effective response that can allow the organization to deal with the most challenging changes.

Today's leaders and/or managers must deal with continual, rapid change. Managers faced with a major decision can no longer refer back to an earlier developed plan for direction. Management techniques must continually notice changes in the environment and organization, assess this change and manage change. Managing change does not mean controlling it, rather understanding it, adapting to it where necessary and guiding it when possible.(Mc Namara,1999).

Managers can't know it all or reference resources for every situation. Managers must count on and listen more to their employees. Consequently, new forms of organizations are becoming more common, e.g., worker-centered teams, self-organizing and self-designing teams, etc.(Robert et al,1995).

The institutional and organizational reform in the Ministry of Water Resources and Irrigation (MWRI) which adopts the "Integrated Water Resources Management" approach along with the transformation of MWRI from a governmental entity which plans for, finances, establishes, operates, and maintains water irrigation facilities (i.e. providing all services) to a governmental entity which empowers all concerned stakeholders particularly those of water users and private sector to participate in planning, financing, implementing and monitoring water resources management (i.e. taking part in the responsibilities of water resources management) requires that all in charge of applying institutional reform, the middle management officials and district engineers of MWRI be equipped with knowledge and skills that support and reinforce transformation from traditional status to the new paradigm.

The problem is the current training activity which has been conducted from the training centers in the governmental organizations generally, and MWRI specially is not supporting the institutional and organizational reform requirements. The present training activities of MWRI, at the central level through its training center at 6th of October City and its branches and the drainage training centers at the regional level, concentrate on enhancing knowledge and skills of personnel of MWRI within the context of the present institutional and organization set-up. The future training should aim at empowering higher ranking and middle management personnel of MWRI and district engineers to put the desired reform into effect.





1.2. Research Questions;

For what extant the managerial training activities in governmental organizations in general, and MWRI in particular can contribute to reach the new paradigm, which support decentralization, functioning as a partner with different stakeholders and empower the community to participate in the decision making process?

1.3 The Research Purpose:

The research is concerned with developing a conceptual framework relevant to training activities for the upcoming period in order to achieve the new paradigm.

It intended to design training activities in a manner that can correct detected deficiency and can also be compatible with the new orientation of MWRI toward applying the new paradigm i.e. integrated water resources management, tendency toward decentralization, empowerment of civil society as represented by water user organizations for the purpose of participating in operation and maintenance and resort to private sector in carrying out tasks which represent administrative burden on MWRI and of which private sector is capable to perform.

1.4. The Research Methodology:

As a case study, it is concerned with studying the existing training activities in MWRI and the requirements for the new paradigm as well as analyzing the positive and negative aspects. That will find solutions to overcome the problem.

MWRI has been selected to represent a case study for many reasons:

a. MWRI started to adopt the Good Governance through "Integrated Water Resources Management" approach along with the transformation of governmental entity which plans for everything and provide all services to governmental entity which empowers all concerned stakeholders particularly those of water users and private sector to participate in planning, financing, implementing and monitoring water resources management.

b. MWRI has many protocols with donors to fund its developing activities.

c. The activities of MWRI and its relationship with users and stakeholders which were performed since eighties have the chance to implement decentralization to improve the quality of services.

d. MWRI has many training centers well distributed allover the country and they have facilities to provide good training.

There have been three basic stages for the purpose of this study and meetings. The first stage is to investigate all available reports on the new orientation of MWRI and delivered training programs. The second stage emphasized field visits for all training centers in Cairo and Governorates and to conduct interviews with officials in charge of these centers as well as personnel undergone training programs delivered by these centers and programs of various projects of MWRI. The Third stage concentrated on diagnosing the present training situation.

As for the methods of data collection, there are two main sources: primary and secondary.

The primary sources of data collection are documents, archival data and interviews.

The secondary sources of data are books, journals, international reports and personal observations.

2. Overview about the Ministry of Water Resources and Irrigation MWRI

The first irrigation and drainage law in Egypt after July Revolution in 1952 was the Law No. 68 of 1953. After 18 years, the first comprehensive amendment to Law No. 68 of 1953 was made by issuance of Law No. 74 of 1971 which encompassed new provisions in addition to the sound provisions of pervious Laws No. 68 of 1953 concerning irrigation and drainage, Law No. 71 of 1953 concerning identification of rice cultivation areas, Law No. 82 of 1956 concerning field drains and Law No. 20 of 1953 concerning fees of irrigation by lifting equipment and benefiting from artesian





wells. The second comprehensive amendment to irrigation and drainage law was made by the issuance of Law No. 12 of 1984 which was amended by Law No. 213 of 1994. MWRI is concerned with the following:

- To observe all water resources either superficial or under-ground or rain water.
- To rationalize the present water resources using to realize the ideal profit from each drop of water including the re-use.
- To draw, plan and execute projects of water resources development from the Nile, its tributaries and the different water sources, superficial, underground and drainage water.
- To keep the Nile as it is the principal artery of water in Egypt and to develop its extent to go along with the expected future changes. To increase its investment in navigation and tourism to generate electric power in the cadre of a complete plan which develop Nile watercourse.
- To consolidate its bridges taking into consideration emergency cases.
- To develop irrigation to realize the ideal using of each drop of water, to raise the fitness of field irrigation to its maximum.
- To modernize means and systems of water transfer and distribution to realize that the different sectors obtain their requirements of water in suitable time and to obtain their necessary quantities and suitable quality.
- To make studies and researches necessary for the evaluation of underground water reservoirs at Delta, Nile Valley, Egyptian deserts and to evaluate its possibilities, to design and execute its investment policy.
- To keep the High Dam and Aswan Reservoir to guarantee that they perform their function perfectly.
- To take the necessary arrangements to guarantee the security of general water establishments on the Nile and to raise their fitness to serve the different national purposes, to support them and renovate the necessary, to study the generation of electric power from barrages which study confirms its feasibility.
- To execute projects of irrigation, general drainage, tile (sub-surface) drainage, to maintain watercourses and their establishments, to execute civil and mechanical works for the projects of irrigation, drainage and horizontal expansion.
- To design, plan and execute the policy of agricultural land drainage to generalize its networks in all Egyptian lands keeping the soil fertility and developing agricultural production and pump station works according to recent technology systems.
- To realize water abundance for new expansion lands and for required vertical expansion in the cadre of available water resources.
- To establish, operate and maintain irrigation and drainage pump stations.
- To follow up the development of North Coast of Delta and to protect from erosion in the cadre of complete plan in which all required projects are determined, their priorities and their economical feasibility.
- To represent Arab Republic of Egypt in technical debates with Nile Basin Countries to determine the portion of each from revenue, to control and do surpass water portions on which it is agreed, to take responsibility of executing agreements concluded in this respect.
- To make hydrological and hydro-meteorological studies in lakes, hill, to design the headlines of new projects necessary for increasing river Nile revenue and for reducing losses. These projects must be executed with Nile Basin Countries.
- To develop the establishment of survey and contour maps of engineering projects, detailed survey maps and topographic for countries, agricultural and desert lands, to establish, to form and print political and geographic maps.
- To execute works concerning the expropriation of real estates and lands for public profit and survey works necessary to execute laws of agricultural reform and real estate publication.
- To determine problems which object the realization of hopeful aims of the Ministry and to put the necessary solutions.
- To develop and modernize the laws including water use and the prevention of its pollution,

keeping watercourses, irrigation and drainage establishments.

- Condensation of researches and studies works to apply them according to recent scientific theorems which are suitable with Egyptian conditions.
- To develop the scientific and practical knowledge nearby available human energy.

The historical evolution of MWRI since its inception in 1878 as "Ministry of Works" has rendered its organizational units rather heterogeneous from the structural point of view. MWRI is composed of the following organizational units:

a) Public Authorities:
   1. The Egyptian Public Authority of Drainage Projects (EPADP).
   2. The Egyptian Public Authority of Survey.
   3. The Egyptian Public Authority of Shores Protection.
   4. The Egyptian Public Authority of High Dam and Aswan Reservoir.

b) Governmental Departments (Maslaha):
   5. The Irrigation Department (ID).
   6. The Mechanical and Electrical Department (MED).

c) Sectors Directly Affiliated to the Minister:
   7. The Nile Water Sector.
   8. The Planning Sector.

d) Centers:
   9. The National Water Research Center (NWRC).
   10. The Regional Training Center and Water Studies (RTCWS).

e) Holding Companies:
   11. The North Sinai Development Holding Company.
   12. The South Valley, North Coast and West Delta Lands Development Holding Company.

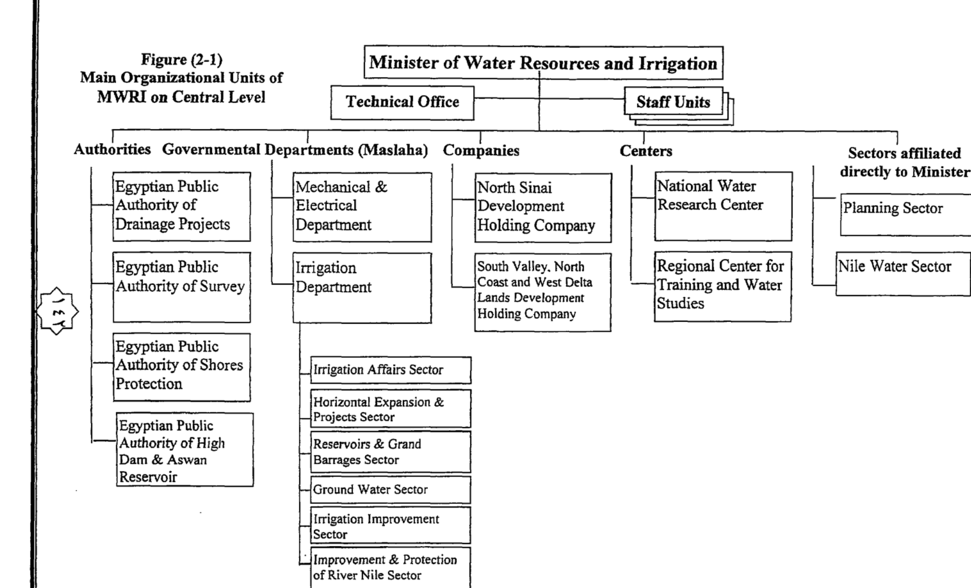
Although all these organizational units belonging to MWRI are governmental organizations, there are some variances in relation to their legal status. This is a crucial point and particularly so to the requirement that these units should work in a more integrative manner than hitherto been the case.

For instance, public authorities and governmental departments (Maslaha) are established by virtue of presidential decrees whereas sectors are created by means of ministerial decrees, a state of affairs which implies that modifications in jurisdictions, responsibilities and competencies of public authorities and governmental departments are to be effectuated through presidential decrees while amendments in this respect in relation to sectors are made by means of ministerial decrees. It is obvious, then, that modification or amendments in the case of sectors are easier than in the case of public authorities and governmental departments. Moreover, public authorities are to draft and set their internal regulations and by-laws by virtue of decrees made by their board of directors without adhering to "typical" governmental regulations whereas governmental departments and sectors are restricted to these "typical" governmental rules and regulations.

The following two figures illustrate the main organizational units of MWRI on central level and the MWRI current organization structure respectively:



Figure (2-1)
Main Organizational Units of
MWRI on Central Level



3. MWRI Current Training Activities

a) Entities responsible for training activities within MWRI:

The researcher visited the following units and projects:

- Regional Center for Training and Water Studies (RCTWS), as well as its branches in Menia. Esna and Kafr El-Sheikh.
- Egyptian Public Authority of Drainage Projects (EPADP).
- Training Center of Egyptian Public Authority of Drainage Projects together with its two branches in Tanta and Alexandria.
- Central Administration of Irrigation of Gharbeya Governorate – Integrated Engineering District in Zefta.
- Central Administration of Irrigation of Sharkeya Governorate - Integrated Engineering District in El-Ibrahemeya.
- Central Administration of Irrigation Advisory Services.
- General Directorate of Irrigation Advisory Services in Menia.
- Fayoum Water Management Project (FWMP).
- Water Boards Project (WBP).
- Integrated Water Management Project.
- Water Quality Unit.

b) Most important documents and reports obtained:

Out of the visits to the above mentioned units and projects, the researcher was able to obtain a set of documents and reports, the most important of which are:

*** Training materials: Examples of these materials are:**

- Concepts of modern management.
- Communication skills.
- Community participation.
- Presentation skills.
- Report preparation and writing.
- Strategic orientation (in English).
- Budgeting process.
- Training of trainers.
- Management of change.
- Institutional development and organizational strengthening (in English).
- Design and analysis of statistical data.
- Administrative affairs.
- Financial affairs.
- Purchasing, contracting and inventory.
- Finance and accounting.
- Water crises and catastrophes management.
- Managerial leadership.
- Technical and managerial qualification for job requirements of irrigation inspectors.
- Feasibility studies.
- Group work and team building skills.

*** Reports:**

- Reports on evaluation of training needs pertaining to Integrated Water Management Project and Fayoum Water Management Project.
- Reports on evaluation of training programs pertaining to Integrated Water Management Project and Fayoum Water Management Project.

*** Manuals:**

- Manuals of Central Administration of Irrigation Advisory Services specifically for forming Water Users Organizations.

*** Training Plans:**

- Training plan of the Regional Center of Training and Water Studies for the year 2005.
- Training plan of the Egyptian Public Authority of Drainage Projects for the year 2005.

Brief analysis of the most important documents and reports obtained from MWRI units and projects is depicted in Section 3.2.4.1 of this study.

3.1 Entities Responsible for Training Activities within MWRI

The following figure depicts the most important entities responsible for or involved in training activities in MWRI:



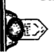
Figure (3-1)
Most Important Entities Responsible For or Involved In Training Activities in MWRI

Training Centers of MWRI
- Regional Center of Training & Water Studies (6th of October City) and its branches (RCTWS)
  - Menia Branch
  - Esna Branch
  - Toshki Branch
  - Kafr El-Sheikh Branch
- Training Centers of Egyptian Public Authority of Drainage Projects (*)
  - In Tanta
  - In Alexandria

Other Units of MWRI Performing Training Activities
- Central Department of Irrigation Advisory Services (CDIAS)

Training Activities of Technical Assistance Projects
- Fayoum Water Management Project
- Water Boards Project (Cairo)
- Integrated Water Management Project

(*) Egyptian Public Authority of Drainage Projects (EPADP) has two training centers are administratively affiliated to Regional Center for Training and Water Studies and financially affiliated to EPADP



It is obvious from the above figure that the entities carrying out training activities in MWRI can be classified into three main categories:

a. Training centers affiliated to MWRI, namely:
   - Regional Center of Training and Water Studies (RCTWS) located in 6th of October City and its four branches.
   - Training Centers of the Egyptian Public Authority of Drainage Projects in Tanta and Alexandria.
b. Other departments of MWRI performing training activities, viz:
   - Central Department of Irrigation Advisory services, which carries out many training Program through technical assistance projects instituted for MWRI.
c. Technical Assistant Projects:
   Out of these projects which perform training activities contributing toward efforts of institutional and organizational development are:
   - Fayoum Water Management Project (FWMP).
   - Water Boards Project (WBP).
   - Integrated Water Resources Management Project.

The following table depicts the type of relation of these units and projects with MWRI institutional reform elements and training.

Table (3-1)
Relations of MWRI Units and Projects in Institutional Reform Elements and Training

Unit/Project	Relations in Institutional Reform Elements and Training
Regional Center for Training and Water Studies	The two centers and their branches are the main entities responsible for training in MWRI
Training Center of Egyptian Public Authority of Drainage Projects	
Central Administration of Irrigation Advisory Services	Responsible for all issues related to water users organizations including training.
Fayoum Water Management Project (FWMP)	- Established and tested concept of participatory integrated water management at district level. - Provided training. - Established water boards on branch canal level. - Established federation of water boards at primary canal level. - Provided training
Water Boards Project (WBP)	- Established water boards on the level of branch canal in the first phase of the Project - Developed the concept of participatory water management at the higher district level through district water boards during its second phase. - Provided training.
Integrated Water Management Project	- Implementation of the Integrated Water Management Districts (IWMDs) in four (4) districts of the Ministry of Water Resources and Irrigation (MWRI) in three Governorates. - Provided training to increase and enhance staff capabilities and capacities in the four-targeted districts.

3.2 Analysis of MWRI Current Training Process

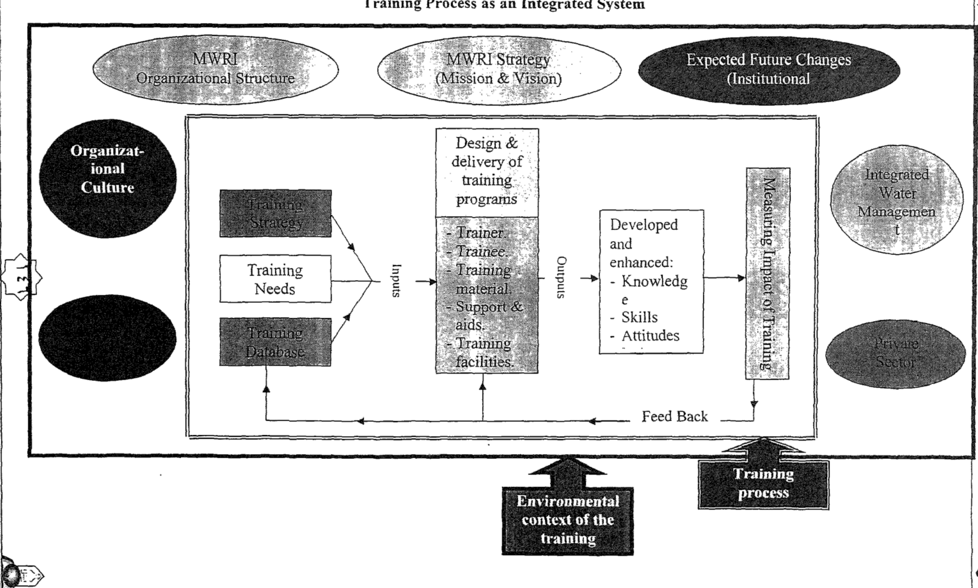
3.2.1 The Conceptual Framework for Analyzing the Training Process

Training process is to be looked at as an integrated system made up of a set of interrelated factors that are in a state of interaction as the following figure depicts:





Figure (3-2)
Training Process as an Integrated System



The above figure could be elaborated as follows:

- It should be looked into interaction of the training process as an integrated system with the environment within which the system works. Training process as in integrated system does not work in vacuum but it is related to an ever-increasing changing environment. The most important elements of this environment for MWRI, as shown in the above figure, are:
  - MWRI strategy (mission and vision).
  - MWRI structure.
  - Organizational culture (decision making approach and level, supervision style, personnel performance appraisal, interaction with local & international variables, etc.).
  - The expected future changes.
- As for the training process itself, findings of training needs studies, the applied training strategy within the framework of training data-base in MWRI are the most important inputs to the process. Designing and delivery of training programs are then made to achieve desired outputs including developments in knowledge, skills, attitudes and values of the concerned personnel.
- It is important to recognize and determine actual training needs upon which designing and delivery of training are based. Training needs in this respect imply a set of continuous changes and developments required to be effectuated in relation to areas of knowledge, skills, attitudes, and behaviors of personnel of MWRI for the purpose of capacity building and overcoming problems resulting from shortcomings in these areas which in turn adversely affect work and thus hinder achieving MWRI's objectives. In this respect, it is worth noting the distinction between two sets of problems:
  - Problems that could be confronted through training; e.g. shortcomings of functional performance (financial, production and service delivery management) and shortcomings of procedural performance (planning, organizing, directing and controlling).
  - Other problems which cannot possibly be confronted through training; e.g. improper organizational set-up and obstacles resulting from governmental rules and regulations.
- The extent to which training programs are effective in dealing with the problems, that can be confronted through training, is contingent upon two sets of factors:
  - The first set of factors: the extent to which findings of study of training needs is factual.
  - The second set of factors: the extent to which the components of the training program are efficient and effective (These components are trainer, trainee, training materials, etc.).
- Activities of training process as an integrated system do not end with brining about the required developments in knowledge, skills, attitudes and values of the targeted personnel, but it continues through having clear-cut measures against which the degree of these developments can be assessed and their compatibility with requirements of training needs and achieving MWRI's objectives, strategy and vision can be assured. The feedback mechanism is intended to measure this effect and, as shown in the above figure, it can thus ascertain degree of success or deficiency of the training process in actualizing the required changes.

Based on the above framework, an attempt will be made in the following part of this study to analyze the training process in MWRI.

In view of the fact that MWRI entities carrying out training activities deliver numerous specialized technical training programs alongside computer and English Language training programs as well as some management training programs.

3.2.2 Environmental Context of the Training Process and the Expected Future Changes

The expected future changes in MWRI are those related to the orientation of MWRI toward institutional development, the main elements of which are:

- Transformation to integrated water management.



- Actualizing decentralization.
- Enabling participation of water users specially Water Users Organizations participation in operation and maintenance.
- Enabling participation of private sector.

The main thrust of MWRI with its four main elements is the basis on which the strategic mission and future vision of MWRI are founded.

The integrated approach to water resources management which MWRI strives to achieve takes into consideration both supply and demand sides as well as governing factors for both sides.

The strategic mission and future vision have been stated through a set of scenarios emphasizing creation of an institution enjoying autonomy in decision making process, part of the latter can be devolved to the lower administrative levels through restructuring tasks entrusted to various units. In this context, autonomy refers to institutional decentralization and not decentralization evolved on the basis of delegation of authority. This institutional decentralization based on devolution of authority to lower echelons of the organization is in a state of continuous interaction with other ingredients of the internal environment of the organization. Decentralization tends to be, over a period of time, a part and parcel of the organizational culture of MWRI and a value being accepted and actualized by work of concerned personnel.

Through transforming orientation and thrust of this ministry from being an entity used, over a century, to finance, establish, operate and maintain water infrastructure to one which collaborates and cooperates with stakeholders concerned with water resources issues. In this context, it is important to emphasize participation factor through which the role of civil society, especially Water Users Organizations, can be materialized particularly in the fields of water use and management as well as canals maintenance. Participation also includes enabling private sector in a manner that would ensure rendering services at the best possible level.

The general strategy of MWRI with its elements should be the basis upon which the training strategy, for the various stages of institutional development process, is developed.

3.2.3 Analysis of Inputs of the Training Process

Studying the training activities of MWRI, through visits to various units and projects of MWRI involved in training activities and reviewing various documents, revealed the following points:

- The current training strategy of MWRI is not explicit. Perhaps, the main reason for this is that MWRI in the last few years has been developing its strategy and vision which is prerequisite for developing a clear training strategy. Since MWRI is currently in the final stage of developing its future vision, a related training strategy is to be laid down.
- The absence of a clear-cut strategy for training activities in MWRI has been reflected in a direct way on training needs determination process which is characterized by shortcomings. It has been clear from meetings and visits made as well as documents reviewed that these shortcomings have adversely affected training plans which have been drawn without fully considering the actual training needs.
- A detailed study of actual training needs should primarily be based on personnel performance appraisal system alongside plans for personnel career paths (i.e. career planning). Clearly enough, training entities of MWRI have not been concerned with these career plans while drawing their training plans.
- It has been obvious to the researcher that there have been studies to determine and assess training needs made by technical assistance projects. However, these studies have sporadically been carried out and within the context of geographical area where these projects work without a certain level of coordination or integration among them. Neither has been systematic coordination between training performed by these projects and that of other centers and units of MWRI carrying training activities.
- As for the availability of data and





information base containing all relevant data and information pertaining to training activities being carried out by centers and units affiliated to MWRI as well as by technical assistance projects, the researcher concluded that there is a deficiency in this respect. This deficiency can by and large be attributed to lacking of a designated entity within the structure of MWRI that collects these data and information in a manner which would facilitate retrieval of information and using them on a permanent basis and when needs arise.

3.2.4 Analysis of Designing and Delivery of Training Programs

In this respect, the present study will be confined to the following factors:

- Training materials.
- Training facilities.

Although the trainer is a crucial factor in any training activity, this factor is not tackled due to non-availability of detailed information in this respect. However, and for our purpose in this study, it might be stated that various training centers of MWRI hire the services of external trainers for implementing their training programs. These trainers are drawn from various universities and research centers. This does not, of course, prelude making use of the available expertise of MWRI in delivery of training programs. Moreover, some centers and particularly the training center belonging to Egyptian Public Authority of Drainage Projects have their own specialized trainers in some technical fields and the field of computer training and English language.

3.2.4.1 Analysis of the Training Materials and Activities

The training materials are those printed materials that are specifically written for training programs and handed out to trainees. These training materials contain those topics and their concomitant applications, exercises and case studies to be presented and discussed during the training programs.

For the purpose of analyzing the training materials, the researcher proposes the use of the following criteria:

1. Extent of explicitness of objective of the training materials (based on actual and factual training needs study).
2. Extent to which the training materials contribute toward developing participants' knowledge, skills, values and attitudes[*]. (Gomez-Mejia et al, 2003, p304).
3. Extent of coverage of the training materials of relevant practical applications and cases.
4. Extent to which the training materials contain illustrative figures.
5. Designing and producing of the training materials in their final form.
6. Extent to which the current training activities of MWRI and obtained training materials contribute toward and can be used in organizational and institutional development efforts.

Visits to various units and projects of MWRI involved in training activities and revision of various documents, revealed the following points:

- As a result of not relying on systematic training needs study, the objective of the training materials lack explicitness.
- Most of the training materials which have been investigated by the researcher concentrate on providing trainees with information and knowledge without giving due consideration to skills development and change of attitudes as well as values of participants, a state of affairs which decreases the desired effects of the training process and does not assist in realizing its objectives.
- Some of the training materials are presented in a form of enumerating information and knowledge of academic nature pertaining to management theories and their historical development. Such training materials do not reflect the actual needs of employees of

[*] Knowledge: A set of basic information and concepts underlying a specific discipline. Skills: A set of abilities to apply certain knowledge and concepts. Values: A set of norms that orients working of personnel in an organizational setting. Attitudes: A set of orientations expressed by the employee towards other employees and organization.



MWRI.

- Most of the training materials do not pay enough attention to use of practical applications, exercises and cases. In addition, the training materials lack illustrative figures, a state of affairs which diminishes the value of these materials and make them unattractive to the trainee in such a way so as to induce his/her interest.
- Most of the training materials are poorly produced in addition to that there are some of these materials which are in hand-writing form.
- As for the extent to which the current training activities of MWRI and obtained training materials contribute toward and can be used in organizational and institutional development efforts. The following two tables depict: i) Brief analysis of the documents and reports obtained from MWRI units and projects, performing training activities, visited during the assignment, and ii) Current training activities of MWRI respectively:

Table (3-2)
Brief Analysis of Documents and Reports Obtained From MWRI Units and Projects During the Study

No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
1	Technical Note No. 6: A list of titles of topics included in the trainer's manual of the training program "training participatory approach", December 2000. This list was prepared within the context of the Dutch Technical Assistance - Small Canals Manual Maintenance Project - Second Phase.	- Number of pages: 2. - This technical note was prepared within the context of the Dutch Technical Assistance Project: Small Canals Manual Maintenance Project -Second Phase. - This technical note m is confined to a review of the contents of the training program "training participatory approach" such as strategic management concept of participatory planning, analysis of stakeholders, participation of women, etc. - Training duration: 5 training days. - Number of training hours/ day: unclear .	Looking into the list of topics included in Technical Notes No. 6, 8 and 9 reveals that the topics dealt with in the training program and workshop can provide trainees with an amount of knowledge concerning these topics. However since I have not been offered the details of the contents of these programs or the delivery technique, I find it difficult to assess the relevance of these programs to institutional and organizational development. Therefore, it is important to review the detailed contents of these programs.
2	Technical Note No. 8: A list of the titles of the topics included in the trainee's manual of the above-mentioned training program.	- Number of pages: 2. - This technical note was prepared within the context of the Dutch Technical Assistance Project: Small Canals Manual Maintenance Project -Second Phase. - This technical note is confined to a review of contents of the training program "training participatory approach" which was prepared and delivered to irrigation engineers to train them on community participation in planning and implementation.	

No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
		This training topic included sub-topics such as: Concept of participation and its importance. levels of participation, participation of woman and concept of gender, participatory planning, etc. - Target group: irrigation engineers. - Training Duration: unspecified. - Number of training hours/day: unspecified.	
3	Technical Note No. 9: A list of the titles of topics of the workshop for irrigation engineers to become trainers for participatory approaches and techniques, December 2000. This list was prepared within the context of the Dutch Technical Assistance - Small Canals Manual Maintenance Project - Second Phase.	- Number of pages: 2. - This technical note was prepared within the context of the Dutch Technical Assistance Project: Small Canals Manual Maintenance Project -Second Phase. - This technical note m is confined a review of contents of a workshop organized and delivered to irrigation engineers to become trainers of approaches and techniques of participation. This topic included sub-topics such as: Motivating the trainee, learning process, types of trainees, designing and delivering the training program, techniques of training, presentation skills, etc. - Target group: irrigation engineers. - Duration of the workshop: unspecified. - Number of training hours/day: unspecified.	
4	Training Plan of the MWRI 6th of October Training Center (RCTWS) for the year 2004.	- In addition to the introduction part of this plan which gives an overview of the 6th of October Training Center regarding its objectives and activities, this training plan for the year 2004 includes integrated modules of local and regional training programs: Specialized technical programs, managerial programs, computer training programs, languages training programs (English and French). - This plan only includes titles of the training programs without their detailed contents.	- Based on the titles of the training programs, the training plan includes an integrated set of training programs which can contribute toward efforts to institutional development such as: - Strategic Planning for Water Resources. - Integrated Water Resources Management. - Capacity Building. - Therefore, it is important to review the detailed contents of these programs.



No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
5	The Training Plan of the MWRI 6th of October Training Center (RCTWS) for the period 1/1/ - 22/6/2005.	- This Training Plan for 1/1 – 22/6/2005 includes 90 training programs, out of them only 11 are for managerial training and the remainder are for technical and computer training. - This plan only includes titles of the training programs without their detailed contents.	- Based on their titles, some training programs included in this Plan can possible contribute toward efforts to institutional development such as: - Integrated water resources management. - Seminar for heads of water associations. - Capacity building for irrigation inspector position requirements. - Participation of water users in water resources management. - Therefore, it is important to review the detailed contents of these programs.
6	Handbook of Training Programs of the Egyptian Public Authority for Drainage Projects (EPADP), 2001-2002.	- This Handbook includes 133 training programs in various fields: technical, managerial, computer and English Language. Out of the 133 training programs, only 20 programs are managerial. - This Handbook is confined to titles of the training programs and titles of their contents.	- This Handbook was prepared for the period 2001-2002, and the training programs included in this Handbook are delivered (repeated) annually without updating its contents. - Some of the titles of these programs can possible be utilized in relation to the new orientation of MWRI. Therefore, there is need for us to look into the details of these programs.
7	The file of the workshop entitled: The strategic Orientation of the Egyptian Public Authority for Drainage Projects, Period of: 27-30 October 2002. Designed and Delivered by: Management Development Foundation (MDF)	This file can be considered a "Trainee Manual" including many topics pertaining to strategic orientation and its concomitant techniques such as: Analysis of internal strengths and weaknesses as well as environmental (external) opportunities and threats (SWOT), managing change, setting and analyzing framework of strategic work, participatory approach, etc.	Topics of this workshop can possibly be relied on within the efforts toward institutional development.
8	Report entitled: Evaluation of the Training Program on "he Effect of Job Performance" Groundwater Sector,	- This report was prepared by the Dutch Technical Assistance for Groundwater Sector, MWRI. - Objective of the report: - To assess the impact of the training program on "the job	- The training program which was evaluated in this report is confined to a set of technical topics related to groundwater except for the three following subjects:



No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
	February 2003.	performance (technical, managerial and administrative)". - The strengthening of the Groundwater Sector, MWRI. - Target Group: District Engineers. - Duration: August to December 2002.	- Water Management (5 days). - Fundamentals of Project Management (5 Days). - Data-base Design and Reporting (5 days). - Evaluating this program indicated that there was a strong emphasis on theoretical cognitive aspects (knowledge) at the expense of developing participants skills. - In its recommendations for the period of 2003 and 2004, the report stressed the need for capacity building in relation to institutional development. The report identified a part of the topics to be emphasized for this purpose, such as: - Strategic Planning. - Risk Management. - Therefore, it is important to recognize developments occurred toward this effect as from the beginning of 2003.
9	A list of contents of the topics included in the training programs of the Central Unit of Water Quality Management in the period from April to December 2004.	- The list of contents of the training programs includes following topics: - Environmental and Health Issues of Water Quality Management. - Wastewater Status of Damanhour and Kafr El-Dawar. - Water Quality Economic Issues. - Studies of Risk Assessment. - Fundamentals of Water Quality for Engineers of MWRI. - Selections of Laws on Protection of Water Resources.	We consider that developing and delivering training programs including concepts of evaluating environmental impact of water pollution, economic issues of water quality, risk assessment is by itself an indicator toward enhancing the services rendered and increasing efficiency of water quality management which can all contribute toward the efforts of MWRI magnified in the institutional development process.
10	A table presented by Water Boards Project indicating titles of workshops and training programs delivered by this Project during the period (1999-2002).	- Number of pages: 2. - This table is confined to listing of titles of workshops and training programs for working teams of water boards as well as water users, such as: - Workshop for preparing action plans.	Details and program contents have not been looked into by the researcher. However, knowing the objectives of these programs indicates that there is a possibility for relying on these programs and workshops within the context of the training activities directed toward





No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
		- Gender and development. - Communication skills and moderator skills training. - Action planning for Water Boards. - Project field teams.	the new orientation of MWRI in relation to institutional development special in relation to water users' organization. Therefore, it is important to review the detailed contents of these programs.
11	Fayoum Water Management Project - Mission Report (50) - Training Specialists (May 2001)	This report includes two main parts: (1) Assessment of training needs of target groups, which are: - Irrigation organizers and technicians. - Water Boards. - Inspectors. - District engineers. (2) Draft plan, which is divided into: - Training plan for senior officials. - Training plan for irrigation and drainage engineers. - Training plan for water boards. - Training plan for irrigation technicians. - Training plan for irrigation organizers.	- Survey of training needs was made for target groups in period from 26 of March till 19 April 2001. This survey was made in accordance with interviews and set of questionnaires addresses to a large number of employees. - Training plans indicated in the report include many proposals for programs focusing on: - Principle of participation - Developing communication skills - Cost minimizing. - Evaluation and monitoring. - Basic managerial skills for water boards. - Integrated water management. - Gender and community work. - Improve environmental knowledge. - TOT - It is worth noting that most topics indicated in the training plan could be utilized in organizational and institutional development process.
12	Fayoum Water Management Project - Mission Report (58) - Training Specialists (April 2002)	This report includes a set of proposed training programs as follows: - Basic management skills. - Change management. - Communication. - ToT. - Water management. - Gender. - Financial management. - Improve environmental knowledge.	This report does not include any detailed contents of the mentioned programs, thus it is not possible to evaluate extent to which these programs contribute toward organizational and institutional development.
13	Fayoum Water Management Project -	This program contains all contents assumed to be included in any	This program could be utilized in the particular part of developing

No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
	Training materials of the communication program. Period from 7-9 May 2002	program of communication skills.	communication skills of the target groups in MWRI.
14	Fayoum Water Management Project - Training material of ToT program. Period from 23-24 May 2002	This program includes all topics pertaining to training of trainers (ToT).	This program could be utilized in the particular part of ToT in MWRI. It is worth noting that the training material of this program covers 85 pages, which gives rise to a question. How was this program delivered in two days?
15	Fayoum Water Management Project - Training materials of the training program of concepts and skills of communication and cooperation. This program was for 3 working days. (Date is not mentioned)	This program includes a set of topics on participation, communication and leadership.	Most of the topics included in this program could be utilized in efforts toward organizational and institutional development.
16	Fayoum Water Management Project - Training material of the training program on managing change	This program is composed of two main parts: - General concepts of human behavior, patterns of human beings and how to deal with them. - Change management: concepts and strategies for managing change.	This program deals only with basic knowledge and concepts pertaining to human behavior and managing change and could be utilized in efforts toward organizational and institutional development.
17	Water Boards Project - Technical Note No. 16 - Second Action Planning Training. December 2001 (Workshop)	This report includes detailed steps required to prepare and draw action plans with their required components.	The topics raised in this workshop could be utilized in delivering the proposed training program (Section 3 of this study) pertaining to preparation of operational (action) plans.
18	Water Boards Project - Technical Report No. 28 - Presentation skills. January 2003	This report contains the training materials for presentation skills regarding the action plan in addition to how to deliver this program.	The report could be utilized when preparing a training program related to presentation skills.
19	Water Boards Project - Communication and Moderation Training Module - Technical Report No. 19. January 2003	- This report focuses on communication skills and particularly those required for managing meetings and effective presentation skills. - The report also emphasizes relations arising between and	This report could be utilized in preparing a training program for enhancing communication skills.

No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
		among farmers within the context of water boards.	
20	A set of manuals of Central Department of Irrigation Advisory Services: - Legal bases of Water Users' Federations. - Advisory services and participation of beneficiaries in managing irrigation systems. - Administrative manual for Water Users' Federations. - Institutional manual for water Users' Federations. November 2002.	As a whole, these manuals contain the following data: - Structure of Water Users' Federations. - The basic law on formation of Waters Boards and its jurisdictions. - Legal provisions pertaining to Water Users' Federations.	These manuals could be used when forming water boards.
21	Report on the Training Program for Institutional Development of the Egyptian Public Authority of Drainage Projects (First Phase) - 22-24 April 2002.	This report contains many topics pertaining to institutional development such as: - Toward a participatory integrated water management. - Privatization policy for water management. - Changing role of Egyptian Public Authority of Drainage Projects. - Taking arrangement measures for change and contribution of Technical and Institutional Support Project.	Topics of this report could be utilized in institutional development programs.
22	Integrated Water Resources Management Districts (Training Workshop) - May 2003 – Training workshop for Integrated Water Resources Management At District Level.	This report includes a set of topics: - Concept of integrated water resources management. - Institutional reform. - Basics of computer operation. - Managing data and formats. - Pollution and water quality. - Monitoring of water quantity and quality. - Using ground water. - Re-use of drainage water. - Management and distribution of water and compatibility mechanism. - Role of public and private sectors in water management.	This report deals with a set of topics in a manner that is more theoretical than practical. However, the topics of this report could be utilized in institutional development programs.





No.	Subject of the Report/ Document and Date	Brief Description of the Report/ Document	Remarks
		- Water information services.	
23	Findings of the Integrated Water Resources Management Districts Workshop. May 2003.	This report deals with evaluation of the above mentioned workshop held for integrated water resources management	The report covered the strength and weakness points raised in the mentioned workshop together with a set of recommendations addressing the following workshops.
24	Integrated Water Resources Management Districts - Water Component Training Evaluation. September 2004	This report contains: - Description of training programs. - Highlights on training programs subjects. - Methodology used for training program evaluation. - Gender considerations in the training programs.	This study could be utilized in relation to evaluation of training programs.

Table (3-3)
Current Training Activities of MWRI

Programs / Units and Projects		Specialized Technical Programs	Computer Programs	English Languages Programs	Managerial Programs	
					Basic Programs	Programs can contribute toward institutional development
1	Regional Center of Training and Water studies with its four branches	✓	✓	✓	✓	
2	Training Centers of Public Authority of Drainage Projects	✓	✓	✓	✓	✓
3	Central Department for Irrigation Advisory Services				✓	✓
4	Fayoum Water Management Project	✓			✓	✓
5	Water Boards Project				✓	✓
6	Integrated Water Resources Management project				✓	✓

It is obvious from the above two tables that some of MWRI units and projects have provided training that could contribute toward and be used in organizational and institutional development efforts. These units and projects and their training programmes that could contribute toward and be used in organizational and institutional development efforts are (*):

a. Training Centers of Egyptian Public Authority of Drainage Projects:

(*) The listing of units and projects and their training programmes that could contribute toward and be used in organizational and institutional development efforts is based on the reports and documents that the researcher actually obtained from these units and projects.




This Authority through its centers made the following training program that can contribute toward efforts of institutional and organizational development:
- Strategic Orientation Program (for MWRI employees).
- Institutional Development Program (for MWRI employees).

b. Central Department for Irrigation Advisory Services:
This Central Department exercises supervision in relation to formation of Water Users Organizations along with training of members of these Water Users Organizations. This Central Department produced a set of manuals that can be used in formation of Water Users Organizations. Two manuals of them cover the following aspects:
- Legal Basis of Water Users' Federation (for MWRI employees and Water Users Organizations).
- Advisory Services and Participation of Beneficiaries in Management of irrigation Systems (for MWRI employees and Water Users Organizations).

There are also two other manuals namely:
- Administrative Manual for Water Users' Federations (for MWRI employees and Water Users Organizations).
- Institutional Manual for Water Users' Federations (for MWRI employees and Water Users Organizations).

c. Fayoum Water Management Project:
This Project introduced and delivered a set of programs that can contribute toward organizational and institutional development process. These programs are:
- Management of Change Program (for MWRI employees in the Governorate).
- Training of Trainers Program (for MWRI employees in the Governorate).
- Concepts and Skills of Communication and Cooperation Program (for MWRI employees in the Governorate and Water Users Organizations).

d. Water Boards Project:
This Project designed and delivered a group of training programs that can benefit development orientation of MWRI. These programs are:
- Action Planning Training (for MWRI employees in related governorates and Water Users Organizations).
- Communication and Modernization Module (for MWRI employees in related governorates and Water Users Organizations).
- Presentation Skills (for MWRI employees in related governorates and Water Users Organizations).

e. Integrated Water Resources Management Project:
This Project produced a Report on Water Component Training Evaluation, which is useful in relation to evaluating training programs. Moreover, it can be utilized in preparing training programs pertaining to gender topics.

3.2.4.2 Analysis of the Training Facilities

As previously mentioned, the researcher visited the Regional Center for Training and Water Studies (RCTWS), as well as its branches in Menia, Esna and Kafr El-Sheikh and the Training Centers of Egyptian Public Authority of Drainage Projects in Tanta and Alexandria. The researcher considers that training aids and facilities available in training centers of MWRI represent a strength point on the basis of which many training programs in the future can be better delivered. In this respect, it is worth mentioning the Regional Center of Training and Water Studies in the 6[th] of October City and its branches in Kafr El-Sheikh and Esna along with the two centers of the Egyptian Public Authority of Drainage Projects, in Tanta and Alexandria. However, it is worth noting that there is an obvious deficiency in facilities available to the Training Center in Menia since there is only one training hall unequipped with facilities required for training programs delivery.

The following table summarizes the analysis of the training materials and facilities according to the above mentioned criteria:

Table (3-4)
Summary of Analysis of the Training Materials and Facilities

Evaluating Criterion	Level		
	Above Average	Average	Below Average
1. Extent of explicitness of objective of the training materials (based on actual and factual training needs study)			✓
2. Extent to which the training materials contribute toward providing participants with: - Knowledge - Skills - Values and attitudes		✓	✓ ✓
3. Extent of coverage of the training materials of relevant practical applications and cases			✓
4. Extent to which the training materials contain illustrative figures			✓
5. Designing and producing of the training materials in their final form			✓
6. Extent to which the training facilities and aids are compatible with presentation of the training materials	✓		
7. Extent to which the training materials contribute toward realization of organizational/institutional development		✓	

3.2.5 Analysis of Measuring Training Impact

Measuring of training impact is an attempt to answer the following questions:

- Does the training process fulfill the actual needs of the concerned personnel and MWRI?
- What are the weakness points and aspects of the current training? and how can they be improved?
- What are the strength points and aspects of the training process which can be concentrated and built on for more effective and efficient training process?

Based on integration of various stages of the training process, measuring impact of training should be carried out in four stages as "Kirkpatrik Levels":

a. Pre-implementation of the program stage.
b. In the course of implementation of the program stage.
c. Directly after concluding implementation of the program stage.
d. After a period following concluding implementation of the program stage.

Training and development activities can be evaluated before, during and after the activities. "Robert H. Rouda et al, 1999" Consider the following very basic suggestion:

Before the Implementation Phase

1. Will the selected training and development methods really result in the employee's learning the knowledge and skills needed to perform the task or carry out the role? Have other employee's used the methods and been successful?
2. Consider applying the methods to a highly skilled employee. Ask the employee of their impressions of the methods.
3. Do the methods conform to the employee's preferences and learning styles? Have the employee briefly review the methods, e.g., documentation, overheads, etc. Does the employee experience any difficulties understanding the methods?

During Implementation of Training

1. Ask the employee how they're doing. Do they understand what's being said?



2. Periodically conduct a short test, e.g., have the employee explain the main points of what was just described to him, e.g., in the lecture.
3. Is the employee enthusiastically taking part in the activities? Is he or she coming late and leaving early. It's surprising how often learners will leave a course or workshop and immediately complain that it was a complete waste of their time. As the employee to rate the activities from 1 to 5, with 5 being the highest rating. If the employee gives a rating of anything less than 5, have the employee describe what could be done to get a 5.

After Completion of* the *Training

1. Give him or her a test before and after the training and development, and compare the results?
2. Interview him or her before and after, and compare results?
3. Watch him or her perform the task or conduct the role?
4. Assign an expert evaluator from inside or outside the organization to evaluate the learner's knowledge and skills?

It has been obvious to the researcher that evaluating of the training process in terms of what being carried out in the training centers of MWRI does not assist in answering the above questions according to the evaluation stages previously mentioned.

Efforts made by training centers of MWRI in relation to evaluating the training process do not transcend performing a pre-test in the beginning of the training program and post-test at the end of the program and these tests are carried out for some technical training programs.

Consequently, the researcher considers these two procedures in relation to training evaluation do not represent adequate appraisal neither for the training program nor for its participants.

Neither are the possible results of these two procedures sufficiently utilized as feedback to the inputs of the training system.

3.2.6 Conclusion of the Analysis

The following conclusions could be reached from the above analysis of MWRI current training process:

- The training activities in MWRI could not support the institutional and the organizational reform that the ministry targets for the next period of time.
- The Institutional Reform Unit in the ministry is currently in the stage of finalizing the strategic orientation of MWRI having a strategic thrust toward organizational and institutional development with its four main concomitant elements (integrated water management, decentralization, participation of Water Users Organizations, and private sector participation). A strategy for training based on the general strategy of MWRI could be developed to support the new paradigm.
- There is a deficiency in preparing training plans by MWRI training centers on the basis of training needs assessments.
- Technical assistance projects usually perform training needs studies which contribute toward designing and delivery of many training programs which could well be utilized in efforts toward institutional development of MWRI. However, these studies seem to be sporadically made by each project separately without the required level of coordination or integration with other projects or with training centers of MWRI.
- There is no particular organizational unit in MWRI responsible for all activities related to the various stages of the training process starting with training needs determination and ending up with measuring the training impact and return. Absence of such unit has resulted in negative consequences which in turn adversely affected efficiency and effectiveness of the training process in general.
- The largest part of available training materials emphasizes on conveying some information and knowledge to trainees without due considerations given to change of the set of values and attitudes of personnel of MWRI.
- Some of the available training materials could be utilized in enhancing MWRI personnel capacity in relation to the new orientation of MWRI.





- There are some training programs offered by technical assistance projects which can well be utilized in terms of institutional development of MWRI. However, in view of the fact that there has been no data base concerned with training activities of these projects, coupled with lack of coordination and integration among these projects, the opportunity of transfer of the experience of these projects in this respect to other concerned units of MWRI has been nearly missed.
- Most offered training programs concentrate on the technical aspects, which is considered to be a positive point. However, there is an urgent need for allowing more room for managerial training programs in general and for institutional development training programs in particular.
- Finally, the researcher views training aids and facilities of centers affiliated to MWRI as very good and could, among other things, enhance quality of training programs. Moreover, geographical distribution of these centers could also assist delivery of training programs to the target groups in their various regional locations. However, it is worth re-emphasizing that Menia Training Center is in a need of development.

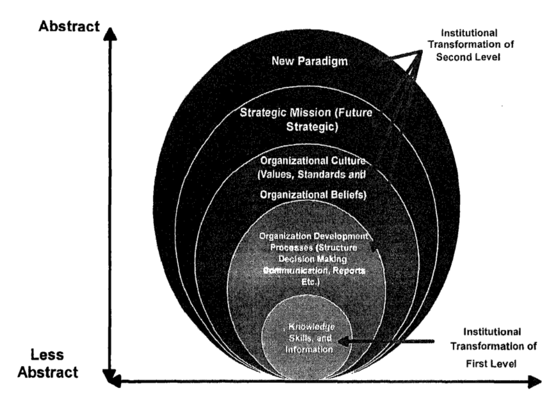
4. Proposed Training in the Context of MWRI Institutional Reform

4.1 The Conceptual Framework for Proposing Training Programs

The institutional strengthening and organizational development processes should be based on a "concept". This concept must involve all activities that need to be handled and dealt with if the end objective of such process is to be achieved.

The following figure illustrates this concept with its two levels, i.e. the first level which comprises the development of knowledge, skills, and information, and the second level which comprises the development of organization development processes, organizational culture, the strategic mission (future strategic orientation), and the new paradigm.

Figure (4-1)
Training in Institutional Transformation





The figure clearly illustrates that institutional transformation requires a radical change in the concepts, beliefs, attitudes, and values of the existing manpower. We believe that this is the most important issue in the transformation process: the process, which involves changing bodies from units working according to governmental methods and procedures to units functioning in a business-like style and oriented towards customers and the satisfaction of their needs.

4.1.1 Traits of the New Paradigm

Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change (Michael Ray and Alan Rinzler, Eds., 1993, New Consciousness Reader), provides a very concise overview of the differences between the Old and New Paradigm.

Table (4-1)
The Differences between the Old and New Paradigm.

Old Paradigm	New Paradigm
promote consumption at all costs	appropriate consumption
people to fit jobs	jobs to fit people
imposed goals, top-down decision making	autonomy encouraged, worker participation
fragmentation in work and roles	cross-fertilization by specialists seeing wide relevance
identification with job	identity transcends job description
clock model of company	recognition of uncertainty
aggression, competition	cooperation
work and play separate	blurring of work and play
manipulation and dominance	cooperation with nature
struggle for stability	sense of change, of becoming
quantitative	qualitative as well as quantitative
strictly economic motives	spiritual values transcend material gain
polarized	transcends polarities
short-sighted	ecologically sensitive
rational	rational and intuitive
emphasis on short-term solutions	recognition that long-range efficiency must take in to account harmonious work environment
centralized operations	decentralized operations when possible
runaway, unbridled technology	appropriate technology

4-2 Training required for the managerial levels of MWRI;

* **Institutional Transformation of First Level:**

Institutional transformation of first level can be achieved through training which aims at altering employee behavior and attitude in a way that increases the probability of goal attainment. When training is properly conducted, learning – as the acquisition of skills, knowledge, and abilities that result in a relatively permanent development in capacity – occurs.

In order to be both effective and efficient, training should be tailored according to the specific needs of employees, on the one hand; and the managerial level to which it is applied, on the other. The following table shows the type of training required for each of the three managerial levels in the organization.

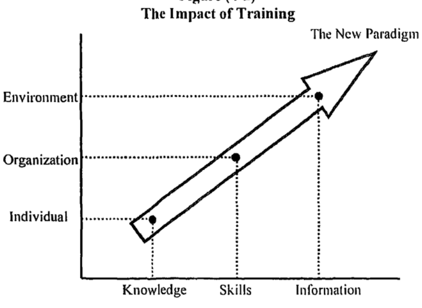


Table (4-2)
Training Required for Each Level of Management

Top Management Level	Middle Level	Supervisory Level
- Managing time	- Evaluating and appraising employees	- Motivating others
- Team building	- Motivating other	- Evaluating and appraising others
- Organizing and planning	- Setting objectives and priorities	- Leadership
- Evaluating and appraising employees	- Oral communication	- Oral communication
- Coping with stress	- Organizing and planning	- Understanding human behavior
- Understanding human behavior	- Understanding human behavior	- Developing and training subordinates
- Self-analysis	- Written communication	- Role of the manager
- Motivating others	- Managing time	- Setting objectives and priorities
- Financial management	- Team building	- Written communication
- Budgeting	- Leadership	- Discipline
- Setting objectives and priorities	- Decision making	- Organizing and planning
- Holding effective meetings	- Holding effective meetings	- Managing time
- Oral communication	- Delegation	- Counseling and coaching
- Labor/ management relations	- Developing and training subordinates	- Selecting employees
- Decision making	- Selecting employees	- Decision making
- Developing strategies and policies		

Training – with its emphasis on the transformation of knowledge, skills, and information – affects the individuals in MWRI, the organization itself, and the environment at large. The individuals benefit from the transformation of knowledge, whereas the skills, which is the implementation of knowledge acquired by the individuals, benefit MWRI. The environment, in the final analysis, benefits from the comprehensive overview of the involvement of the different stakeholders through the transmission of information. The following figure illustrates this view:

Figure (4-2)
The Impact of Training





Institutional Transformation of Second Level:

Institutional and organization development is the practice of bringing planned changes to MWRI. These changes are usually designed to address an organizational problem or to help MWRI prepare for the future. In the language of organization development, intervention through training, among other things, is the technique that the organization development practitioners use to bring about change. Organization development is also concerned with improving organizational effectiveness, developing new approaches to organizational problems, and providing for the psychological well-being of organizational members.

Although a successful organization development intervention results in problems being solved or challenges met, the researcher believes that success also brings about changes in employee behavior. Employees who have experienced an effective intervention will do the following:

1. Communicate more openly.
2. Collaborate more effectively.
3. Take more responsibility.
4. Maintain a shared vision.
5. Solve problems more effectively.
6. Show more respect and support for others.
7. Interact with each other more effectively.
8. Be more inquisitive.
9. Be more open to experimentation and new ways of doing things.

At the same time, managers who have experienced a successful organization development intervention will encourage more participation, lead by providing a vision, function strategically rather than simply in response to situations, promote the flow of information, and assist in the personal development of their subordinates.

4.3 Target Groups

Emanating from expected future changes in MWRI which mainly emphasize organizational and institutional development, it is possible to identify the target groups in relation to training activities of MWRI as follows:

4.3.1 Top Management Group

Top management group is represented by heads of public authorities, governmental departments and sectors. Training for this group will concentrate on strategic issues.

Top management group also includes heads of central administrations in governorates. This group leads organizational and institutional process in cooperation with other groups, a state of affairs which signifies the importance of providing this group with knowledge and skills pertaining to managerial functions in their general form in addition to strategic thinking and leadership to be capable of dealing with changes related to organizational and institutional development.

4.3.2 Middle Management Group

This group is represented by general managers and managers of departments. The important of this target group springs from the fact that it plays the role of linkage between top management and other organizational levels, a state of affairs which stresses the importance of equipping this group with relevant managerial knowledge and many skills pertaining to leadership and communication.

4.3.3 Supervisory Management Group

This group is represented by districts inspectors and engineers and other managerial staff assuming supervision of the rank and file. This group is responsible for implementation of the tasks related to change entailed by organizational and institutional development on local level.

This group also includes personnel of Irrigation Advisory Services on local level. They represent one of the most important groups of personnel on local level due to the fact that they contribute toward realization of participation, the latter being a crucial orientation as far as organizational and institutional development process is concerned. In addition, this group is responsible for training and assisting Water Users Organizations.

Consequently, there is a need to enhance skills and capabilities of this group in relation





to communication, presentation, training and evaluation that can contribute toward achieving objectives of the new orientation of MWRI.

References:

- Ashour, Ahmed Sakr , Reforming the Performance of Development in Egypt: Institutional Parameters. Unpublished Report.2002.
- Gomez Mejia, Managing Human Resources. India, Pearson Education, Inc., 2003.
- Kirkpatrick, D., A Practical Guide for Supervisory Training and Development (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley, 1983.
- Michael Ray and Alan Rinzler, Eds.,Traits of New Paradigm, New Consciousness Reader,1993.
- UNDP, Anti-corruption Report, New York.2004.
- UNDP,Choosing Decentralization for Good Governance, Egypt Human Development Report (EHRD), New York.2004.
- The World Bank, Better Governance for Development in the Middle East and North Africa, Washington DC. 2003.
- The World Bank, State in a Changing World, World Development Report, Washington DC.1997.
- Carter Mc Namara, New Paradigm in Management,1999. www.mapfornonprofits.org
- Carter Mc Namara. Evaluating Training and results,1999. www.managementhelp.org
- Robert H. Rouda & Mitchell E.Kusy, High Performance Training,1996. www.alumnus.caltech.edu
- Rouda, R. & Kusy, M., Jr., "Needs assessment - the first step", Tappi Journal Vol.78,1995.

Websites

- *http://www.undp.org/governance/contact_2001.htm*
- *http://www.iipe.org/resourcedocs/training.htm*
- *http://www.transparency.org*





نموذج مقترح للمعاملات الإسلامية في بورصة الأوراق المالية (*)

مقدمة من الباحث
محمود سعد عبد الحميد طنطاوي

أولا: مقدمة

يعتبر ظهور البنوك الإسلامية التي تعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية من أهم التطورات المصرفية العالمية والتي حدثت بالسبعينات من القرن الماضي.

وتختلف هذه البنوك الإسلامية اختلافا جذريا عن البنوك التقليدية في أنها منشآت مالية غير ربوية لا تتعامل بالفائدة أخذا وعطاء، كما أنها ترتكز على صيغ الاستثمار الإسلامية سواء المشاركة أو المرابحة أو المضاربة الشرعية وذلك وفقا لقاعدة (الغنم بالغرم).

ثانيا : مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في كيفية تطوير البنوك الإسلامية من أدائها في تعاملها مع بورصة الأوراق المالية بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية والبعد عن شبهة الربا.

ثالثا : هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على أثر أداء البنوك الإسلامية على بورصات الأوراق المالية الحالية والمعوقات التي تواجه ذلك ووضع التوصيات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات.

كما يهدف البحث إلى التعرف على الإطار الذي يجب أن يكون عليه التعامل بين البنوك الإسلامية وبورصة الأوراق المالية حتى يمكن اقتراح النموذج المناسب للتعامل بينهما بما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية.

رابعا : أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في إرضاء ميول الملايين من أفراد الشعب الذين يرغبون الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في معاملاتهم ويرغبون في التعامل بالأوراق المالية. وذلك من خلال اقتراح إصدار ورقة مالية تتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية.

خامسا : فروض البحث

يسعى الباحث إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

(١) الدور الذي تلعبه البنوك الإسلامية مع بورصة الأوراق المالية أمر لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

(٢) صناديق الاستثمار في البنوك الإسلامية تؤدي إلى استيعاب ظاهرة التمويل قصير الأجل.

(٣) إصدار ورقة مالية جديدة (تتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية) يؤدي لإلى زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية وتنشيط بورصة الأوراق المالية.

سادسا : مجال وحدود البحث

يتناول البحث أداء البنوك الإسلامية وصناديق الاستثمار الإسلامية في بورصة الأوراق المالية في مصر خلال الفترة (١٩٩٢ : ٢٠٠٢).

سابعا : منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج التحليلي، وكذلك المنهج الاستقرائي في تحليل النموذج الإسلامي ومقتضيات الورقة المالية الجديدة ومدى موافقتها مع أحكام الشريعة الإسلامية. ولهذا يعتمد البحث أيضا على المنهج الاستنباطي في تقييم أداء البنوك الإسلامية من خلال الدور الذي تقوم به في المجتمع من ١٩٩٢ إلى ٢٠٠٢.

(*) رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية ؛ تحت إشراف أ.د / حمدي عبد العظيم، أ.د / سيد عبد المولى، تمت مناقشتها في اليوم الحادي عشر من شهر أغسطس لعام ٢٠٠٤م (١١/٨/٢٠٠٤).

ثامنا : خطة البحث

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول رئيسة، ينقسم كل فصل لمجموعة من المباحث على النحو التالي :

الفصل الأول : يتناول سمات ومبادئ البنوك الإسلامية من خلال أربعة مباحث، يتعرض المبحث الأول إلى ماهية البنوك الإسلامية، ويختص المبحث الثاني بتنفيذ صيغ التمويل للبنوك الإسلامية، ويناقش المبحث الثالث المشاكل والمعوقات التي تواجه البنوك الإسلامية وسبل علاجها، بينما يتناول المبحث الرابع الشريعة الإسلامية والبنوك الإسلامية.

الفصل الثاني: يتناول صناديق الاستثمار من خلال أربعة مباحث. يتعرض المبحث الأول منها لماهية صناديق الاستثمار وتطورها التاريخي، ويتطرق المبحث الثاني إلى إدارة صناديق الاستثمار وعوامل نجاحها، ويتعرض المبحث الثالث التكييف الشرعي لصناديق الاستثمار. ويختص المبحث الرابع ببيان نموذج مقترح لصندوق استثمار إسلامي.

الفصل الثالث : يتناول بورصة الأوراق المالية من خلال خمسة مباحث. يتناول المبحث الأول ماهية البورصة وتطورها التاريخي وأهميتها، ويتطرق المبحث الثاني إلى الأوراق المالية المتداولة في بورصة الأوراق المالية، ويتناول المبحث الثالث المعوقات التي تواجه سوق رأس المال، ويناقش المبحث الرابع وسائل وأساليب تنشيط بورصة الأوراق المالية، ويتعرض المبحث الخامس إلى الشريعة الإسلامية وبورصة الأوراق المالية.

الفصل الرابع : يتعرض لتصور مقترح من منظور إسلامي على أساس المشاركة الإسلامية لإصدار ورقة مالية جديدة من البنوك الإسلامية والمؤسسات الاقتصادية الإسلامية، وذلك خلال ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول حالات تطبيقية بتقييم أداء البنوك الإسلامية والتعرض للأوراق المالية الحالية للأسهم والسندات في بورصة الأوراق المالية. كما يتناول المبحث الثاني إصدار وقيد الأوراق المالية، أما المبحث الثالث فيختص بعرض نموذج مقترح لورقة مالية جديدة تتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية (صك المشاركة الإسلامية) .

ويتضمن البحث في نهايته خاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع البحث.

- **النتائج**

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة، ومنها :

١- اهتم الإسلام بالاستثمار وجعل منه عادة يتقرب بها المسلم لله تعالى مع إخلاص النية، كما جعله من فروض الكفاية على المال وتوفيرا للاحتياجات الضرورية للعباد وتقوية للبنيان الاقتصادي لإعانتها على سياسة الدنيا وحراسة الآخرة.

٢- واجهت البنوك الإسلامية في مسيرتها مشكلات ومعوقات حالت دون تحقيقها لأهدافها بالقدر المأمول.

٣- تمثل صناديق الاستثمار وسيلة من وسائل الاستثمار الجماعي للمدخرين العاديين الذين لا تتوافر لديهم المهارة والمعلومات والوقت لاستثمار أموالهم حيث تتيح لهم استثمار هذه الأموال بتجميعها وإدارتها من خلال مؤسسات مالية محترفةً تقوم بتكوين محفظة للصندوق موزعة توزيعا قانونيا وجغرافيا، وبذلك يحقق المدخرون عن طريق هذه الصناديق من المزايا ما لا يمكنهم تحقيقها منفردين.

٤- تسهل البورصة انتقال الأوراق المالية وتساهم في توفير التمويل اللازم للمشروعات الكبيرة ومن ثم تلعب دورا هاما في تهيئة الاستثمارات.

٥- تواجه سوق الأوراق المالية في مصر مشكلات منها ضآلة عرض الأدوات الاستثمارية وقلة الطلب عليها وتضارب النظم التشريعية وافتقار السوق إلى المؤسسات الصانعة له ومخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.

- **التوصيات**

١- ينبغي على البنوك الإسلامية الاتجاه إلى إنشاء صناديق استثمار إسلامية يحكمها نظام المضاربة الشرعية تقوم بالاستثمار في الأوراق المالية الإسلامية وغيرها من مجالات الاستثمار في الأوراق المالية والإسلامية دعما لحل مشاكل البطالة والإسكان والإنتاج وغيرها.

٢- ينبغي على البنوك الإسلامية إنشاء شركات لإدارة الاستثمار (مدير الاستثمار) في صناديق الاستثمار





الإسلامية.

٣- ينبغي التنسيق بين المصارف الإسلامية عالميا لإنشاء سوق مالي إسلامي يضبط بالضوابط الشرعية ويوفر التمويل المالي والشرعي للشركات وتوفير سلعة شرعية ممثلة في أوراق مالية لإسلامية يمكن لصناديق الاستثمار الإسلامية الاستثمار فيها.

٤- ينبغي على البنوك الإسلامية الاهتمام باختيار الموارد البشرية العاملة بها علما وعملا فيكونون ممن يؤمنون بالفكر الاقتصادي الإسلامي فضلا عن توفير المؤهلات العلمية اللازمة للعمل بهذه البنوك مع اهتمام هذه البنوك بالتعليم والتدريب لهذه العمالة.

٥- ينبغي نشر الوعي بمشروعية البنوك الإسلامية وصناديق الاستثمار الإسلامية كبديل علمي وعملي وشرعي للفوائد الربوية فضلا عن تحقيقها لما يصبو إليه المستثمر من ربح وسيولة وأمان.

٦- تنويع أدوات الاستثمار لزيادة العرضية في السوق.

٧- اصدار ورقة مالية جديدة (صك المشاركة الإسلامية).

٨- تقدم البنوك الإسلامية والمؤسسات الاقتصادية الإسلامية بحملات توعية في مختلف وسائل الإعلام للتعريف بمعنى الورقة المالية وما يترتب عليها من حقوق والتزامات وميزات سواء في صورة السهم والصك المشاركة الإسلامية ويكون ذلك بأسلوب مبسط.

٩- لابد من منح مزايا ضريبية لعوائد الأوراق المالية كتخفيضها أو تخفيض الوعاء الخاضع للضريبة بالمبالغ المستثمرة في الأوراق المالية.

١٠- تحرير موقع هيئة سوق المال على الانترنت باللغة العربية واللغة الإنجليزية ويتضمن معلومات عن شركة بدءا من أعضاء مجلس الإدارة إلى تقرير مراقب الحسابات حيث أن الموجود حاليا غير كاف.

١١- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في بورصة الأوراق المالية القاهرة والإسكندرية، وكذلك تطوير البنية التشريعية وتدريب الكوادر البشرية.

حق الإنسان في بيئة سليمة
تعليق على حكم المحكمة الإدارية
في الطعن رقم ٨٤٥٠ لسنة ق.ع الصادر
بجلسة ٢٠٠١/٢/١٧

دكتور / جابر جاد نصار
أستاذ القانون العام المساعد
بكلية الحقوق – جامعة القاهرة

<u>في هذا الحكم ذهبت المحكمة إلى أن :</u> (١)

ومن حيث أن عناصر المنازعة – أخذاً من الأوراق والمستندات المقدمة – تتحصل في أن السيد / .... أقام بصفته المدير العام لشركة .... الدعوى رقم ٧٦٣٧ لسنة ٥٠ قضائية أمام الدائرة الأولى بمحكمة القضاء الإداري طالباً الحكم بصفة مستعجلة بوقف تنفيذ قرار الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر بالامتناع عن الإفراج عن مشمول رسالة تراب البطاريات التي قامت الشركة باستيرادها، وفى الموضوع بإلغاء القرار المطعون فيه وما يترتب على ذلك من آثار، وإلزام الجهة الإدارية المدعى عليها بأن تدفع للشركة الطالبة تعويضا ماديا وأدبياً عن الأضرار التي لحقت بها مقداره مليون جنيه مصري مع المصروفات ومقابل أتعاب المحاماة .

وقال شرحاً للدعوى أنه بتاريخ ١٩٩٥/٩/١٠ وافقت وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (الإدارة العامة للاستيراد على أن تقوم الشركة بتنفيذ عقد صفقة متكافئة بالعملات الحرة مع مركز .... بجمهورية السودان لاستيراد تراب بطاريات بما قيمته مائة ألف دولار أمريكي وذلك وفقاً للقواعد التي تضمنها كتاب الموافقة، وقد قامت الشركة بتنفيذ عقد الصفقة ووصلت السلعة المستوردة إلى موانئ البلاد، وأفرج عن جزء منها، وعند استكمال إجراءات الإفراج عن بقية الرسالة فوجئت الشركة بامتناع السلطات المعنية بإدارة ميناء السويس عن إتمام إجراءات الإفراج بدعوى أن السلعة المستوردة من النفايات الخطرة المحظور استيرادها ودخولها أو مرورها في أراضى جمهورية مصر العربية وفقاً لما انتهى إليه جهاز شئون البيئة .

ونعت الشركة على هذا القرار مخالفته للقانون إذ أنها حصلت على موافقة وزارة الاقتصاد على استيراد هذه الرسالة قبل جلبها للبلاد، وقد أفرج عن جزء منها باعتبارها ليست من النفايات الخطرة وفقاً لما أفاد به فرع جهاز شئون البيئة بالسويس وأكده المركز القومي للأمان النووي والرقابة الإشعاعية بهيئة الطاقة الذرية بعد تحليل عينة مشمول الرسالة بأحدث أجهزة التحليل المتوافرة لديه. وطلبت الشركة تعويضها عن الضرر الذي أصابها من جراء القرار المطعون فيه .

وبجلسة ٢٨ يوليه سنة ١٩٩٨ أصدرت محكمة القضاء الإداري حكمها برفض الدفع بعدم قبول الدعوى، وبقبولها شكلاً وبرفضها موضوعاً وألزمت المدعى المصروفات . وقد شيدت المحكمة قضاءها على أساس أن المشرع ناط بجهاز شئون البيئة المشاركة في إعداد خطة تأمين البلاد ضد تسرب المواد والنفايات الخطرة والملوثة للبيئة، وقد حظرت المادة (٣٢) من قانون حماية البيئة الصادر بالقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ استيراد النفايات الخطرة أو السماح بدخولها أو مرورها في أراضى جمهورية مصر العربية كما



حظرت بغير تصريح من الجهة الإدارية المختصة السماح بمرور السفن التي تحمل النفايات الخطرة في البحر الإقليمي أو المنطقة البحرية الاقتصادية الخالصة لجمهورية مصر العربية، وإذا أعمل جهاز شئون البيئة هذا الحظر على الرسالة التي استوردتها الشركة وهى عبارة عن خردة رصاص البطاريات والتي تعد من النفايات الخطرة فإن قراره في هذا الخصوص يكون متفقاً وصحيح حكم القانون بما لا يوجب لإلغائه، ويكون طلب التعويض بناء على ذلك غير قائم على دعائم تبرره من صحيح أحكام القانون .

وإذ لم ترتض الشركة الطاعنة هذا الحكم فقد أقامت الطعن الماثل الذي نعت فيه على الحكم مخالفة القانون والقصور في التسبيب لإغفاله الرد على المستندات التي قدمتها الشركة وتقطع بموافقة وزارة الاقتصاد على استيراد الرسالة المنوه عنها، وتقرير فرع جهاز شئون البيئة بالسويس والمركز القومي للأمان النووي والرقابة الإشعاعية بهيئة الطاقة الذرية بأن محتوى الرسالة ليس من النفايات الخطرة . وأضافت الشركة فى معرض طعنها أن الأجهزة الإدارية تتكامل ولا تتناقص وأن موافقة وزارة الاقتصاد على استيراد الرسالة يعنى أن محتواها ليس محظوراً دخوله إلى البلاد وقد صرح لشركات قطاع الأعمال العام بل ولبعض شركات القطاع الخاص باستيراد مثل المواد التي حظر دخولها بالقرار المطعون فيه وانتهت الشركة إلى طلب إلغاء الحكم المطعون فيه .

ومن حيث إن حق الإنسان في العيش في بيئة صحية نظيفة، أضحى من الحقوق الأساسية التي تتسامى في شأنها وعلو قدرها ومكانتها مع الحقوق الطبيعية الأساسية ومنها الحق في الحرية وفى المساواة، فكان أن حرصت الوثائق الدستورية الجدية أن تضمن نصوصها أحكاماً تؤكد هذه النظرة الأساسية، فضلاً عن أن المواثيق الدولية وفى طليعتها إعلان استكهولم الصادر سنة ١٩٧٢ الذي أكد على أن هذا الحق ضمان أساسي لتوفير الحياة الكريمة للإنسان في وطنه، ويقابل هذا الحق تقرير واجب على عاتقه بالالتزام بالمحافظة على هذه البيئة والعمل على تحسينها للأجيال الحاضرة والمستقبلة، ومن ذلك أيضاً ما كان من اتفاقيات لحماية طبقة الأوزون (اتفاقية فيينا لسنة ١٩٨٥ وبروتكول مونتريال لسنة ١٩٨٧)، فكل ذلك قواعد حاكمة للنظام الدولي التي تشارف أن تكون قواعد آمرة .

ومن حيث إنه إذا كانت الدول المتقدمة تحرص على الحفاظ على البيئة بأن تضمن التشريعات الحاكمة لشئونها ما يحقق ذلك، فإن الدول النامية كان حسها أشد وحرصها على تأكيد ذلك أكبر، ذلك خشية أن يختل ميزان المصالح، فتطغى بعضها على البعض الآخر الأقل قدرة على الدفاع عن مصالحه، فكان أن حرص الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب (نيروبي سنة ١٩٨١) على النص في المادة (٢٤) منه على أن (لكل الشعوب الحق في بيئة مرضية وشاملة وملائمة لتنميتها) .

ومن حيث إنه إدراكاً لأهمية كفالة حق الإنسان المصري في العيش في بيئة صحية مناسبة، والتزاماً بما تعهدت به الدولة في المواثيق والاتفاقيات الدولية بالمحافظة على البيئة وحمايتها فقد صدر بالقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ قانون البيئة أنشئ بمقتضاه جهاز لحماية وتنمية البيئة سمي جهاز شئون البيئة، وتضمنت أحكام القانون الوسائل الكفيلة بالمحافظة على البيئة وحمايتها من الملوثات والنفايات الخطرة. وقد نصت المادة (٣٢) من القانون المشار إليه على أنه: (يحظر استيراد النفايات الخطرة أو السماح بدخولها أو مرورها في أراضى جمهورية مصر العربية). وقد سبق هذا النص انضمام مصر لاتفاقية بازل بشأن التحكم في نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود والموقعة بتاريخ ١٩٨٩/٣/٢٢ وقد حرصت مصر أن ترفق موافقتها على الانضمام إلى تلك الاتفاقية الصادر بها قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٨٥ لسنة ١٩٩٢ (المنشور بالجريدة الرسمية في ٨ يوليه سنة ١٩٩٣ – العدد ٢٧) ثلاثة إعلانات، أولهما بشأن مرور السفن التي تحمل نفايات خطرة في البحر الإقليمي المصري والإعلان الثاني بشأن فرض حظر شامل على استيراد النفايات الخطرة وغيرها من النفايات، وثالثهما إعلان شاركت فيه، مع مصر، دول أخرى. وقد تضمن الإعلان الثاني المشار إليه أنه إعمالاً لحقوق مصر السيادية ووفقاً للمادة (٤) فقرة (أ) من الاتفاقية فإنها تفرض حظراً شاملاً على استيراد كافة النفايات الخطرة أو غيرها من النفايات والتخلص منها داخل إقليم جمهورية



مصر العربية وذلك (تأكيداً لموقف مصر من أن نقل هذه النفايات يشكل تهديداً أساسياً لصحة الإنسان والحيوان والنبات والبيئة) على نحو ما ورد بالإعلان .

كما تضمن الإعلان الثالث تأكيد الموقعين عليه، ومن بينهم مصر على ما سبق البيان على (عزمهم القوي على التخلص من النفايات في بلد المنشأ)، كما اشتمل على تعهد الموقعين بأنهم (لن يسمحوا بأية واردات وصادرات للنفايات إلى البلدان التي تفتقر إلى الخبرة القانونية والإدارية والتقنية على إدارة النفايات والتخلص منها على نحو سليم بيئيا) . كما تضمن الملحق الأول بالاتفاقية المشار إليها قائمة بفئات النفايات التي يتعين التحكم فيها ومنها النفايات التي يدخل في تركيبها ما يلي: Y ٣١ الرصاص، مركبات الرصاص . كما تضمن الملحق الثالث قائمة الخواص الخطرة ومنها إطلاق غازات سامة عند ملامسة الهواء أو الماء وهى المواد أو النفايات التي يمكن أن تطلق غازات سامة بكميات خطيرة عند تفاعلها مع الهواء أو الماء، وكذلك المواد السامة للبيئة وهى المواد أو النفايات التي يسبب أو قد يسبب إطلاقها أضرارا مباشرة أو مؤجلة للبيئة بفعل تراكمها في الكائنات الحية أو اثارها السامة على النظم الإحيائية .

ومن حيث إن جهاز شئون البيئة المنوط به طبقاً لقانون البيئة الصادر بالقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤، المشاركة في إعداد خطة تأمين البلاد ضد تسرب المواد والنفايات الخطرة والملوثة للبيئة، قد اعترض على دخول الرسالة المستوردة إلى البلاد لكونها بما تحويه من تراب الرصاص تعد من النفايات الخطرة التي يحظر استيرادها وإدخالها البلاد وفقاً لقانون البيئة المشار إليه والتزاماً باتفاقية بازل التي وافقت مصر على الانضمام إليها وتم التصديق عليها بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٣٨٥ لسنة ١٩٩٢ والتي أصبحت بما يتضمنها من إعلانات وملاحق - بعد موافقة مجلس الشعب عليها في ٣٠ نوفمبر سنة ١٩٩٢ ونشرها بالجريدة الرسمية في ٨ من يوليه سنة ١٩٩٣ - العدد ٢٧ - داخله في نسيج القانون الوطني ولها قوة أحكامه إعمالاً لحكم المادة (١٥١) من الدستور التي تنص على أن تكون للمعاهدات، بعد إبرامها والتصديق عليها ونشرها وفقاً للأوضاع المقررة، قوة القانون، وعلى ذلك فإن القرار الصادر في هذا الخصوص يكون صحيحاً وموافقاً لأحكام القانون بما لا يطعن عليه .

ومن حيث أنه لا مقنع بعد ذلك فيما تثيره الشركة الطاعنة من أن وزارة الاقتصاد قد سمح لها باستيراد مواد مماثلة، أو أن بعض شركات القطاع الخاص قد استوردت بعضاً من هذه المواد لإعادة تصنيعها، أو أكثر من ذلك أنه قد تم الإفراج عن جزء من هذه الرسالة من قبل، لا مقنع في ذلك كله لأنه متى ثبتت خطورة النفايات المستوردة فيجب حظر دخولها ولو كان قد سمح من وزارة الاقتصاد باستيرادها إذ أن هذه الموافقة لها مجالها ونطاقها فلا تتعداهما. وتلتزم دائماً وأبداً موافقة جهاز شئون البيئة المؤتمن على تطبيق أحكام التشريعات المتعلقة بحماية البيئة، وسواء منها ما كان مصدره التشريع الداخلي أو كان أساسه أحكاماً وردت باتفاقيات دولية دخلت في نسيج النظام القانوني المصري إعمالاً لحكم الآلية المقررة بالمادة (١٥١) من الدستور على نحو ما سبقت الإشارة إليه . كما أن السماح لبعض شركات قطاع الأعمال العام نتيجة ظروف توفيق أوضاعها لتتلائم مع قانون البيئة، على نحو ما هو ثابت بالأوراق، وباستيراد مثل هذه المواد من قبل أو السماح لبعض شركات القطاع الخاص بذلك؛ لا ينفى بذاته خطورة المواد المستوردة على البيئة، ولا يبرر الاستمرار في التجاوز عن المخالفة أو الإمعان في التردي فيها .

ولا يغير مما سبق ما تسوقه الشركة الطاعنة من قول يتحصل في أن المركز القومي للأمان النووي والهيئة العربية للتصنيع وفرع جهاز شئون البيئة بالسويس قدروا عدم خطورة النفايات المستوردة، فلا حجة في ذلك لتغيير وجه الحق ذلك لأن جهاز شئون البيئة هو الجهاز الفني المتخصص بتقدير هذا الأمر، وتقديره يستند إلى الرأي الفني الدقيق في ضوء أحكام قانون البيئة والاتفاقيات التي تلتزم بها مصر، فإذا كان ذلك وكان فرع جهاز شئون البيئة بمختلف أفرعه كان حريصاً كامل الحرص على تبين وجه الحق، في شأن الرسالة محل المنازعة الماثلة مما ينفى ويدرأ أية شبهة لانحراف بالسلطة أو إساءة لاستعمال الاختصاص. وبالترتيب على كل ذلك يكون القرار المطعون فيه قد صدر مطهراً مما تحاول الشركة الطاعنة أن تلحقه به من عيوب،

فيغدو من المتعين رفض طلب إلغائه .

ومن حيث إنه عن طلب التعويض فإنه لما كان مناط مسئولية الإدارة عن القرارات الإدارية الصادرة عنها هو وجود خطأ من جانبها بأن يكون هذا القرار مشوباً بعيب من العيوب التي تبطله وأن يصيب ذوى الشأن ضرر من هذا القرار، وأن تقوم علاقة السببية بين الخطأ والضرر، وكان الثابت من الأوراق أن القرار الذي اتخذته جهة الإدارة بعدم السماح بدخول الرسالة المستوردة لاحتوائها على نفايات خطرة، هو قرار صحيح يوافق صحيح حكم القانون، ومن ثم ينتفى ركن الخطأ في حق الجهة الإدارية وينهار معه سند المطالبة بالتعويض مما يتعين معه رفض هذا الطلب .

ومن حيث أن الحكم المطعون فيه قد أخذ بالنظر المتقدم فإنه يكون حليقاً بالتأييد ويكون الطعن الماثل جديراً بالرفض مع إلزام الطاعن المصروفات .

ولهذه الأسباب حكمت المحكمة بقبول الطعن شكلاً وبرفضه موضوعاً وألزمت الطاعن المصروفات .

التعليق

خلاصة الوقائع :

تتحصل في أن إحدى الشركات استوردت رسالة تراب بطاريات بعد موافقة وزارة الاقتصاد إلا أن الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر رفضت الإفراج عنها بناء على ما انتهى إليه رأى جهاز شئون البيئة فأقامت الشركة الدعوى أمام محكمة القضاء الإداري وطالبت بإلغاء قرار الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر. والتعويض عنه جبراً لما أصابها من أضرار .

الأمر الذي رفضته المحكمة وقضت بقبول الدعوى شكلاً وبرفضها موضوعاً، وألزمت المدعى المصروفات .

وإذ لم يرتض المدعى هذا الحكم طعن عليه أمام المحكمة الإدارية العليا التي أيدت حكم محكمة القضاء الإداري مقررة المبادئ الآتية :

المبادئ :

- حق الإنسان في العيش في بيئة صحية نظيفة أضحى من الحقوق الأساسية التي تتسامى في شأنها وعلو قدرها ومكانتها مع الحقوق الطبيعية الأساسية ومنها الحق في الحرية والحق في المساواة .
- هذا الحق يتأسس على المواثيق الدولية وعلى نصوص التشريعات التي صدرت لحماية البيئة
- اختصاص جهاز تنمية وحماية البيئة بالقول الفصل فيما يعد من النفايات ضار بالبيئة .

والتعليق على هذا الحكم يقتضى تحديد :

أولا : مضمون حق الإنسان في بيئة سليمة .

ثانياً : الأساس القانوني لحق الإنسان في بيئة سليمة .

ثالثاً : طبيعة حق الإنسان في بيئة سليمة .

رابعاً : جهاز شئون البيئة والاختصاص الفني بتحديد المواد الضارة بالبيئة .

أولاً: مضمون الحق في بيئة سليمة :

يعد الاهتمام بالبيئة وضرورة حمايتها من الأضرار المحدقة بها، والتقليل من نسب التلوث التي أصابتها أمراً حديثاً . فمنذ قيام الثورة الصناعية في أوروبا اهتمت كل الدول بالتنمية الاقتصادية مع إهمال ما يترتب على ذلك من أضرار .

على أن تفاقم هذه الأضرار وتعاظم آثارها على البيئة في كل الدول سواء الغنية منها أو الفقيرة، أدى إلى نشاط دولي ملحوظ بدأ منذ منتصف القرن الماضي للحفاظ على البيئة ودرء مخاطر التلوث عنها . الأمر الذي أسفر عن توقيع العديد من الاتفاقيات الدولية التي تحاول الحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث .

ذو إدراكاً منها لأهمية حماية البيئة بدأت التشريعات الوطنية تهتم بضرورة حماية البيئة بعناصرها المتعددة، حفاظاً على حق الإنسان في العيش في بيئة سليمة وملائمة .

وعلى ذلك، فإن حق الإنسان في بيئة سليمة أضحى من الحقوق الأساسية التي تتابعت التشريعات الوطنية – فضلا عن المعاهدات الدولية – في الحفاظ عليها .

١. تعريف حق الإنسان في بيئة سليمة :

يمكن تعريف حق الإنسان في بيئة سليمة – من ناحيتين :

الناحية الأولى : تتعلق بالنظر إلى صاحب الحق وحاجته، ويكون – والحال كذلك – حق الإنسان في بيئة سليمة هو ضرورة تمكين الإنسان من الاستخدام الأمثل لموارد الطبيعة، فسلامة البيئة إنما يعود على الإنسان بالنفع والخير. وهو أمر





يتفق وغاية الحق ذاته . إذ أن غاية هذا الحق تتمثل في توفير حياة لائقة للإنسان. ولن يكون كذلك إلا إذا وجدت البيئة السليمة لممارسة الإنسان لحقوقه وحرياته .

أما الناحية الثانية : فهي تتعلق بالنظر إلى موضوع الحق، ووفقا لذلك يتمثل حق الإنسان في بيئة سليمة في ضرورة توفيرها بكافة عناصرها بما فيها الإنسان ذاته . وضرورة الحفاظ على التوازن البيئي الذي تقتضيه سنن الكون .

ويتضح من ذلك أن الجانب الشخصي والموضوعي في تعريف حق الإنسان في بيئة سليمة ولائقة يتكاملان، فتوفير الوسط البيئي المناسب هو الذي يمكّن الإنسان من الاستخدام الأمثل لموارد الطبيعة. ولن يتأتى له ذلك إلا إذا حافظ هو نفسه على التوازن البيئي واحترام نواميس الكون التي فطر الله الخلق عليها .

فالحق في البيئة يهتم بسلامة البيئة من التلوث، وتوفير وسط بيئي مناسب لعيش الإنسان وممارسة حياته بصورة طبيعية.

وعلى الرغم من اهتمام القانون الدولي بالبيئة بعناصرها المختلفة وتسابق الدول إلى عقد الاتفاقيات الدولية لحمايتها من التلوث والحفاظ على عناصرها ومعالجة الاختلالات التي أصابت التوازن البيئي – فإن بعض الفقه أنكر وجود حق الإنسان في بيئة سليمة نظرا لأنه من ناحية أولى : قد يتعلق الأمر بمصلحة للإنسان في مكافحة التلوث حتى يعيش في بيئة سليمة. وفكرة المصلحة لا تكفى بذاتها لنشوء الحق، فهي لا تعدو أن تكون عنصرا فيه، ومن ناحية ثانية : فإن ما يسمى بالحق في البيئة يفتقر إلى التحديد كما أن سلامة البيئة أمر يختلف من دولة إلى أخرى. فتحديد مضمون هذا الحق وتحديد إطاره أمر تكتنفه الصعوبة(٢) .

ومن ناحية ثالثة : فإن غموض هذا الحق والاعتراف به نظراً لأهميته وخطورة موضوعه. فسلامة البيئة حقاً أساسياً وضرورياً لكي يتمكن الإنسان من مباشرة حقوقه وحرياته الأخرى. وهو ما ظهر واضحاً وجلياً في الاتفاقيات الدولية والوثائق والإعلانات الدولية تؤسس هذا الحق على فكرة التراث المشترك للإنسانية باعتبار أن حماية البيئة من التلوث إنما يحقق مصلحة عامة للمجتمع الدولي.

وعلى الرغم من اهتمام القانون الدولي بحماية البيئة بجميع عناصرها من خلال اتفاقيات دولية فإن هذه الحماية كانت دائما غير فعالة وقاصرة، وذلك لأسباب كثيرة : منها أن تستدعى هذه الحماية رصد اعتمادات مالية كبيرة وهو أمر لا تحتمله الدول النامية ولم تتحمس له الدول الغنية .

ومنها أن الاتفاقيات تتسم بالبطء عند سريانها إذ أنها غالباً ما تشترط انضمام حد أدنى من الدول إليها حتى يبدأ سريانها وهو ما لا يتحقق إلا بعد فترة طويلة .

ومنها أن نطاق ما تسبغه من حماية على البيئة بعناصرها المختلفة إنما يكون بين الدول المنضمة إليها فقط، وهو ما يقلل من جدواها (٣).

وإزاء تواضع فاعلية الحماية الدولية للبيئة اتجهت أكثر الدول إلى إصدار تشريعات وطنية لحمايتها ومن ذلك القانون المصري رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ والقانون الإماراتي رقم ٢٤ لسنة ١٩٩٩ في شأن حماية البيئة وتنميتها . وقد أدى تدخل المشرع الوطني إلى إنشاء آليات لحماية البيئة، كما فرض الالتزام بضرورة حمايتها من التلوث سواء على الأشخاص أم على الهيئات .

ثانياً: الأساس القانوني لحق الإنسان في بيئة سليمة :

شادت المحكمة قضاءها في تقرير حق الإنسان في العيش في بيئة سليمة على أمرين :

١. المواثيق والمعاهدات الدولية التي حرصت على تقرير هذا الحق. فقد حشدت المحكمة مجموعة من الوثائق الدولية التي عنيت بتقرير حق الإنسان في العيش في بيئة سليمة وذلك بقولها : (... فضلاً عن أن المواثيق الدولية وفى طليعتها إعلان استوكهولم الصادر سنة ١٩٧٢ الذي أكد على أن هذا الحق ضمان أساسي لتوفير الحياة الكريمة للإنسان في وطنه ويقابل هذا الحق تقرير واجب على عاتقه بالالتزام بالمحافظة على هذه البيئة والعمل على تحسينها للأجيال الحاضرة والمستقبلة. ومن ذلك أيضا ما كان من اتفاقيات مونتريال لسنة ١٩٨٧فكل ذلك يعد قواعد حاكمة للنظام الدولي والتي تشارف أن تكون قواعد آمرة .

وأشارت المحكمة أيضاً إلى حرص الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب (نيروبي سنة ١٩٨١) على النص في المادة ٢٤ منه على أن (لكل الشعوب الحق في بيئة



مرضية وشاملة وملائمة لتنميتها) .

وسوف نشير إلى هذه الوثائق سريعاً كما يلي :

(أ) إعلان استوكهولم :

صدر هذا الإعلان عن مؤتمر الأمم المتحدة عن البيئة البشرية – استوكهولم ١٩٧٢ . وانعقد هذا المؤتمر بناء على اقتراح مقدم من المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، وذلك في يوليو سنة ١٩٦٨، وكان من نتائج هذا المؤتمر إقرار ثلاث وثائق مثلت الأولى إعلان استوكهولم عن البيئة. ومثلت الثانية: برنامج عمل تضمن العديد من التوصيات التي تضع هذا الإعلان موضع التنفيذ. أما الثالثة: فتعلقت بترتيبات والتزامات مالية على الدول الأعضاء(٤) .

ونص المبدأ الأول من هذا الإعلان على أن : (للإنسان حق أساسي في الحرية والمساواة وفي ظروف حياة مناسبة في بيئة تسمح بالحياة بكرامة في وطنه مع ضرورة التزامه ومسئوليته عن حماية البيئة. من أجل الجيل الحاضر والجيل المستقبل) .

كما نص المبدأ الرابع منه على ضرورة أن يتحمل كل إنسان مسئولية في حماية التراث المشترك للإنسانية والمتمثل في الأحياء البرية والتي يتهددها خطر الانقراض نتيجة تلوث البيئة .

كما نص المبدأ السادس منه على أن إلقاء المواد السامة أو التسبب في زيادة حرارة الجو بصورة تتجاوز قدرة البيئة الطبيعية على استيعابها يمثل أضراراً جسيمة بالتوازن البيئي .

ويعد إعلان استوكهولم أول وثيقة دولية تتكلم عن حق الإنسان في بيئة سليمة وصحية تفي بمتطلبات حياته . وهو ما أدى إلى لفت نظر المجتمع الدولي بشدة إلى مشاكل البيئة وضرورة الحفاظ عليها. وأيا كان الخلاف حول إلزامية الحق، فإن دولاً كثيرة قد حرصت على تضمين دساتيرها ونصوص تشريعاتها تنظيم هذا الحق .

٢. مؤتمر الأمم المتحدة عن البيئة والتنمية (ريودي جانيرو) ١٩٩٢ :

تمخض هذا المؤتمر عما يعرف بميثاق الأرض Earth charter واهتم هذا الإعلان بالحق في التنمية كوسيلة لإصلاح البيئة والاهتمام بها . ونص في المادة الأولى منه على أن (الاهتمام بالإنسان يدخل في نطاق التنمية المستديمة، وله الحق في أن يعيش في حياة صحية ومتفقة مع عناصر الطبيعة الأخرى) .

وكان هذا الإعلان بمثابة تأكيد للمبادئ التي سبق أن أرساها إعلان استوكهولم . على أن البعض قد لاحظ بحق أن إعلان ريودي جانيرو قد حاول الاهتمام بالإنسان وجعله محور الاهتمام بالبيئة (٥)، ومما يعنى أنه قد انحاز للتعريف الشخصي لحق الإنسان في بيئة سليمة .

إذ تضمن المبدأ الأول من هذا الإعلان أن الجنس البشرى يدخل في صميم الاهتمامات المتعلقة بالتنمية المستديمة وله الحق في أن يعيش حياة صحية وسليمة بما ينسجم مع الطبيعة .

وعلى المستوى الإقليمي أشار الحكم إلى الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب. والذي صدر في ٢٧ يونيو سنة ١٩٨١ والذي دخل حيز التنفيذ في ٢١ أكتوبر ١٩٨٦. ولقد كان هذا الميثاق أول وثيقة دولية ملزمة تعترف بحق الإنسان في بيئة سليمة صراحة(٦). وهو ما جاء بنص المادة ٢٤ على أن (لكل الشعوب الحق في بيئة مرضية وشاملة وملائمة لتنميتها) .

وهذه الوثائق الدولية التي تواترت أحكامها للنص على حق الإنسان في بيئة سليمة ومرضية وصالحة تؤكد مدى أهمية هذا الحق، ومدى اهتمام الدول به نظراً لما يمثله تلوث البيئة من خطر محدق على الدول والشعوب . فأضرار هذا التلوث لا تقتصر على الدول النامية فقط بل تمتد أيضاً إلى الدول الغنية الصناعية .

على أنه يلاحظ على هذه الحماية ما يلي :

أولاً: فقدان الآلية القانونية التي تضمن نفاذ هذه الاتفاقيات الدولية لتفعيل ما نصت عليه من إجراءات ونصوص تتضمن ضرورة الحفاظ على البيئة .

ثانياً: عدم وجود التمويل الكافي الذي يضمن تطبيق هذه الاتفاقيات، فالدول الغنية تلقى بالمسئولية على الدول النامية في تلوث البيئة وترفض المساهمة في البرامج الموضوعة لحماية البيئة من التلوث .

وترتيباً على ذلك فإن هذه الحماية الدولية كان لابد أن تجد صداها في التشريعات الداخلية لكل دولة؛ لكي يجد هذا الحق الحماية المناسبة والتي تتناسب مع أهميته. فقد كانت هذه الوثائق الدولية بداية لمرحلة اهتمام بحق الإنسان في بيئة سليمة وضرورة مواجهة مخاطر التلوث التي تحيط بها (٧).

ويلاحظ أن بعض الدول قد اهتمت بهذا الحق فضمنته نصوص دستورها ولا سيما تلك التي صدرت بعد الاهتمام الدولي بحق الإنسان في بيئة سليمة. ولا شك في أن الحماية الدستورية لحقوق الإنسان لا سيما الحقوق الوليدة مثل حق الإنسان في بيئة سليمة وصالحة يؤدى إلى الاهتمام بها والتزام الدولة بتحقيقها(٨). ومن ذلك الدستور الأسباني الصادر سنة ١٩٧٨ إذ نص في المادة ٤٥ فقرة أولى منه على أن (للجميع الحق في التمتع ببيئة مناسبة لنمو شخصيتهم ...) وكذلك ما تنص عليه المادة ٣٥ من الدستور الكوري الصادر سنة ١٩٨٧ (لجميع المواطنين الحق في بيئة سليمة وملائمة). وهو ما أكده أيضا الدستور الأكوادوري ودستور منغوليا .

وثمة دساتير أخرى اهتمت بالنص على ضرورة التزام الدولة بحماية البيئة ومواردها حتى يتمكن المواطن من ممارسة حياته وحقوقه في بيئة مناسبة، ومن ذلك ما نص عليه دستور البحرين لعام ١٩٧٣ في المادة ١١ منه على أن (كل الموارد الطبيعية وما تدر به من مداخل ملك الدولة وتضمن الدولة حفظها وحسن استغلالها، مع مراعاة مقتضيات أمن الدولة والاقتصاد الوطني) .

كما نص الدستور الصيني لعام ١٩٨٢على أن (تضمن الدولة الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وتحمى النباتات والحيوانات النادرة، ويحظر على كل منظمة وعلى كل فرد تملك الموارد الطبيعية أو إلحاق الضرر بها بأية طريقة كانت) .

وهو ما نص عليه الدستور الألباني الصادر سنة ١٩٧٦، وكذلك الدستور الهندي الصادر سنة ١٩٧٧ .

وحرصت الدساتير التي صدرت بعد إعلان استوكهولم السابق الإشارة إليه على النص على حق الإنسان في بيئة سليمة ومن ذلك الدستور البرازيلي سنة ١٩٨٨، ودستور فيتنام ودستور البرتغال سنة ١٩٨٢. ودستور كولومبيا سنة ١٩٩١ .

وعلى الجانب الآخر نجد دولاً أخرى قد أصدرت تشريعات لحماية البيئة ومن ذلك مصر وذلك بمقتضى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ والذي نص على ضرورة حماية البيئة بعناصرها المختلفة والذي نص في المادة الأولى فقرة ٩ منه على أن : (المحافظة على مكونات البيئة والارتقاء بها، ومنع تدهورها أو تلوثها أو الإقلال من حدة التلوث، وتشمل هذه المكونات الهواء والبحار والمياه الداخلية متضمنة نهر النيل والبحيرات والمياه الجوفية والأراضي والمحميات الطبيعية الأخرى) .

وكذلك دولة الإمارات العربية المتحدة إذ أصدرت القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٩٩ في شأن حماية البيئة وتنميتها وحددت المادة الثانية أهداف القانون فيما يلي :

<u>يهدف هذا القانون إلى تحقيق الأغراض الآتية :</u>

١. حماية البيئة والحفاظ على نوعيتها وتوزيعها الطبيعي .
٢. مكافحة التلوث بأشكاله المختلفة وتجنب أية أضرار أو آثار سلبية فورية أو بعيدة المدى نتيجة لخطط وبرامج التنمية الاقتصادية أو الزراعية أو الصناعية أو العمرانية أو غيرها من برامج التنمية التي تهدف إلى تحسين مستوى الحياة والتنسيق فيما بين الهيئة وبين السلطات المختصة والجهات المعنية في حماية البيئة والحفاظ على نوعيتها وتوازنها الطبيعي وترسيخ الوعي البيئي ومبادئ مكافحة التلوث .
٣. تنمية الموارد الطبيعية والحفاظ على التنوع الحيوي في إقليم الدولة واستغلاله الاستغلال الأمثل لمصلحة الأجيال الحاضرة والقادمة .
٤. حماية المجتمع وصحة الإنسان والكائنات الحية الأخرى من جميع الأنشطة والأفعال المضرة بيئياً أو التي تعوق الاستخدام المشروع للوسط البيئي .
٥. حماية البيئة في الدولة من التأثير الضار الذي يتم خارج إقليم الدولة .
٦. تنفيذ الالتزامات التي تنظمها الاتفاقيات الدولية أو الإقليمية المتعلقة بحماية البيئة ومكافحة التلوث والمحافظة على الموارد الطبيعية التي تصادق عليها أو تنضم إليها الدولة .

وعلى الرغم من أن أغلب هذه القوانين لم تنص صراحة على حق الإنسان في بيئة سليمة، فإنها هدفت أساساً إلى حماية البيئة وتنميتها وهو الوجه الآخر للحق في بيئة سليمة وملائمة .

وعلى ذلك فإن حق الإنسان في بيئة سليمة وصالحة إنما أصبح يجد سنده وأساسه القانوني ليس فقط في الاتفاقيات



الدولية التي تصبح بمجرد الانضمام إليها والتصديق عليها في قوة التشريعات الداخلية في الدولة. وإنما أيضا أصبح منصوصا عليه في التشريعات الداخلية لكل دولة على حدة .

ثالثاً: طبيعة حق الإنسان في بيئة سليمة :

ذهبت المحكمة الإدارية العليا في حكمها إلى أن حق الإنسان في العيش في بيئة صحية نظيفة أضحى من الحقوق الأساسية التي تتسامى في شأنها وعلو قدرها ومكانتها مع الحقوق الطبيعية الأساسية ومنها الحق في الحرية وفى المساواة .

ومن الملاحظ أن الحكم استخدم ذات العبارة التي وردت في المبدأ الأول من إعلان استوكهولم .

ومن المسلم به أن الحقوق والحريات العامة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها على أن التقسيم الحديث يذهب إلى التمييز بين نوعين من الحقوق والحريات العامة(٩): الأول: الحقوق الفردية التقليدية والثاني: الحقوق الاجتماعية .

وتتمثل الحقوق والحريات الفردية في الحقوق والحريات الشخصية وحريات التجمع وحرية الفكر .

أما الحقوق والحريات الاقتصادية والاجتماعية فقد كانت تمثل الجيل الثاني من الحقوق والحريات العامة وزاد الاهتمام بها مع تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية التي أثرت بصورة أو بأخرى في أغلب الأنظمة السياسية. ومن ذلك حق العمل وحق التعليم وتكافؤ الفرص .

ثم تطور الأمر وظهر الجيل الثالث من الحقوق والحريات العامة نتيجة التطور الذي حدث في أواخر القرن العشرين (١٠) ومن ذلك حق الإنسان في بيئة سليمة. فالتلوث الذي أصاب البيئة وأثر على حقوق الإنسان وحرياته الأخرى . ومن ذلك أيضاً حق الإنسان في التنمية .

وعلى ذلك يتضح أن تسمية بعض الحقوق والحريات العامة بالحقوق والحريات الأساسية لا يجد سنده في التقسيم التقليدي للحقوق والحريات العامة وإنما مرد ذلك في الأساس إلى أهمية هذه الحقوق والحريات على أن كفالة ممارستها تؤثر بصورة جوهرية في قدرة الشخص على ممارسة حقوقه وحرياته الأخرى .

على أن تحديد ما هو أساسي من هذه الحقوق والحريات العامة لم يكن سهلاً ولا ميسوراً وكان للفقه الألماني السبق في ذلك إذ رأى أن الحقوق والحريات العامة الأساسية هى التي تهدف إلى حماية الفرد في مواجهة السلطة وهو ما ذهبت إليه المحكمة الدستورية الألمانية في قضائها (١١).

وفى فرنسا يعد من الحقوق والحريات الأساسية الحقوق والحريات العامة التي أسبغ عليها المشرع الدستوري حمايته وذلك بالنص عليها في صلب نصوص الدستور. فإسباغ الحماية الدستورية على حق معين أو حرية معينة يعنى بطبيعة الحال أهمية هذا الحق(١٢) .

والحقيقة أن هذا معيار غير منضبط، ذلك أن الدساتير المعاصرة تحرص على النص على حل الحقوق والحريات ضمانا لحمايتها وحسن ممارستها .

كما يؤخذ على المذهب الألماني في تحديد الحقوق الأساسية عموميته إذ أن كل الحقوق والحريات العامة تتضمن في حقيقتها مواجهة بين الفرد والسلطة . فمنذ ظهور الدولة وتدخلها في تنظيم نشاط الأفراد عن طريق الأمر والنهى ظهر التناقض بين السلطة والحرية . فالتوسع في تقدير أحدهما يأتي بالضرورة على حساب الآخر(١٣) .

ولذلك نرى أن الحريات الأساسية إنما تعنى مجموعة الحقوق والحريات العامة التي يتوقف على توافرها وكفالة ممارستها قدرة الفرد على ممارسة حقوقه وحرياته الأخرى. ومن ذلك حق الإنسان في الملكية وحقه في المساواة وحرياته السياسية وحرية الفكر وحرية الاجتماع وغير ذلك .

وإذا طبقنا هذا المعيار على حق الإنسان في بيئة سليمة فإنه يعد من أهم الحقوق الأساسية التي بكفالتها وتحققها تزداد قدرة الإنسان على ممارسة عدد كبير من الحقوق والحريات العامة. بل إن حق الإنسان في بيئة سليمة يرتبط بحق الإنسان في الحياة ذلك أن الأضرار التي تنتج عن تلوث البيئة تؤثر على صحة الإنسان وهو ما يؤثر في ممارسة حقوقه وحرياته الأخرى .

ولذلك فإن المحكمة في هذا الحكم كانت موفقة في وصف حق الإنسان في بيئة سليمة بأنه (... أضحى من الحقوق الأساسية التي تتسامى في شأنها وعلو قدرها ومكانتها مع الحقوق الطبيعية الأساسية ومنها الحق في الحرية وفى المساواة ...) .



رابعاً: جهاز شئون البيئة والاختصاص الفني بتحديد المواد الضارة بالبيئة :

اسند الحكم لجهاز شئون البيئة مهمة تحديد المواد المضرة للبيئة وهو الجهاز الذي نظمه القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ بشأن حماية البيئة من التلوث وتضمن الفصل الثاني من الباب التمهيدي من هذا القانون الأحكام التي تتعلق بجهاز شئون البيئة .

ونصت المادة الخامسة على أن (يقوم جهاز شئون البيئة برسم السياسة العامة وإعداد الخطط اللازمة للحفاظ على البيئة وتنميتها ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الجهات الإدارية المختصة؛ وله أن يضطلع بتنفيذ بعض المشروعات التجريبية .

ويكون الجهاز الجهة القومية المختصة بدعم العلاقات البيئية بين جمهورية مصر العربية والدول والمنظمات الدولية والإقليمية .

ويوصى الجهاز باتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للانضمام إلى الاتفاقيات الدولية والإقليمية المتعلقة بالبيئة، ويعد مشروعات القوانين والقرارات اللازمة لتنفيذ هذه الاتفاقيات) .

وبينت المادة الخامسة أيضاً اختصاصات هذا الجهاز وجاء من بينها :

- التنسيق مع الجهات الأخرى بشأن تنظيم وتأمين تداول المواد الخطرة .
- المشاركة في إعداد خطة تأمين البلاد ضد تسرب المواد والنفايات الخطرة والملوثة للبيئة .

كما نصت المادة ٣٢ على حظر استيراد النفايات الخطرة أو السماح بدخولها أو مرورها في أراضي جمهورية مصر العربية .

وإذا كانت هذه النصوص تعطى الاختصاص لجهاز شئون البيئة بإبداء الرأي الفني الملزم فيما يعد من النفايات الخطرة الضارة بالبيئة والتي لا يجوز استيرادها أو إدخالها في أراضى جمهورية مصر العربية أو في مياهها الإقليمية فإن المحكمة دعمت ذلك أيضاً بقواعد اتفاقية بازل بشأن التحكم في نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود والموقعة بتاريخ ١٩٨٩/٣/٢٢ والتي حرصت مصر على أن ترفق بالموافقة عليها ثلاثة إعلانات: أولهما: بشان مرور السفن التي تحمل نفايات خطرة في البحر الإقليمي المصري وثانيهما: بشأن فرض حظر شامل على استيراد النفايات الخطرة وغيرها من النفايات التي تضر البيئة والتخلص منها داخل جمهورية مصر العربية، وثالثهما: إعلان شاركت فيه مع مصر دول أخرى وتضمن تأكيد الموقعين عليه عزمهم القوى على التخلص من النفايات في بلد المنشأ .

وهذه الاتفاقية وملحقاتها أصبحت جزءاً من النسيج القانوني المصري، وذلك إعمالاً لنص المادة ١٥١ من الدستور والتي تنص على أن (تكون للمعاهدات بعد إبرامها والتصديق عليها ونشرها وفقاً للأوضاع المقررة قوة القانون) .

ووفقاً لما خلص إليه الحكم في هذا النطاق فإن جهاز شئون البيئة يكون له القول الفصل في بيان ما إذا كانت المادة المستوردة من النفايات الضارة والتي لا يسمح باستيرادها حتى ولو كانت وزارة الاقتصاد قد صرحت للشركة المستوردة باستيرادها أو أن شركات أخرى صرح لها بذلك . ومرد ذلك كما ذهب الحكم إلى أنه (لا مقنع في ذلك كله لأنه متى ثبتت خطورة النفايات المستوردة فيجب حظر دخولها ولو كان قد سمح من وزارة الاقتصاد باستيرادها إذ أن هذه الموافقة لها مجالها ونطاقها فقلا تتعداهما، وتلتزم دائماً وأبداً موافقة جهاز شئون البيئة المؤتمن على تطبيق أحكام التشريعات المتعلقة بحماية البيئة، سواء منها ما كان مصدره التشريع الداخلي أو كان أساسه أحكاما وردت باتفاقيات دولية دخلت في نسيج النظام القانوني المصري إعمالاً لحكم الآلية المقررة بالمادة (١٥١) من الدستور على نحو ما سبقت الإشارة إليه).

وذهبت المحكمة إلى أن السماح لبعض شركات قطاع الأعمال العام نتيجة ظروف توفيق أوضاعها لتتلاءم مع قانون البيئة على نحو ما هو ثابت بالأوراق باستيراد مثل هذه المواد من قبل أو السماح لبعض شركات القطاع الخاص بذلك لا ينفى بذاته خطورة المواد المستوردة على البيئة ولا يبرر الاستمرار في التجاوز عن المخالفة أو الإمعان في التردي فيها.



والمحكمة إذ قامت من جهاز شئون البيئة رقيباً لتحديد المواد الضارة بالبيئة فإنها أهدرت كل الآراء الأخرى التي قد تخالف ما ذهب إليه جهاز شئون البيئة فرأيه هو الرأي الذي يعتد به في هذا المجال ولذلك فإن اختلاف الهيئات الأخرى في الرأي وفى تحديد ما يعتبر من النفايات ضاراً بالبيئة إنما يرجع في الأساس إلى رأي جهاز حماية البيئة ومن ثم فلا يصح القول عند اختلاف رأي هذا الجهاز مع الهيئات والأجهزة الأخرى أن هناك تناقضاً. وذهبت في ذلك إلى أنه (... لا يغير ما سبق ما تسوقه الشركة الطاعنة من قول يتحصل في أن المركز القومي للأمان النووي والهيئة العربية للتصنيع وفرع جهاز شئون البيئة بالسويس قدروا عدم خطورة النفايات المستوردة، فلا حجة في كل ذلك لتغيير وجه الحق، ذلك لأن يستند إلى الرأي الفني الدقيق في ضوء أحكام قانون البيئة والاتفاقيات التي تلتزم بها مصر .

ومما لاشك فيه أن المحكمة بهذا التحديد قد ساهمت بقدر وافر في تفعيل قانون حماية البيئة. إذ أن كثرة الأجهزة وتداخل اختصاصاتها يؤدى إلى التقليل من فاعلية نصوص القانون في حماية البيئة. ونلمح ذلك في وقائع الدعوى فإن أجهزة أخرى غير جهاز شئون البيئة. قد وافقت على دخول النفايات الضارة بالبيئة. وهى الآراء التي أهدرها الحكم بحق، وجعل الكلمة الأخيرة في ذلك لجهاز شئون البيئة .

الهوامش

(١) حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم ٨٤٥٠ لسنة ٤٤ ق.ع الصادر بجلسة ٢٠٠١/٢/١٧ – مجموعة الأحكام الصادرة عن المحكمة الإدارية العليا – الدائرة الأولى – من أول أكتوبر ٢٠٠٠ – السنة ٤٧ ق.ع – الجزء الأول – ص ٤١٠ وما بعدها .

(٢) راجع في ذلك : أحمد عبد الكريم : قانون حماية البيئة – دراسة تأصيلية في الأنظمة الوطنية والاتفاقية – مطبوعات جامعة الملك سعود – ١٩٩٧ ص:١٨.

(٣) عبد الهادي محمد العشري : دور القانون الدولي في حماية البيئة البحرية من التلوث – بحث مقدم إلى مؤتمر (نحو دور فاعل في حماية البيئة وتنميتها) الذي نظمته جامعة الإمارات العربية المتحدة – من ٢-٤ مايو ١٩٩٩ – المجلد الأول رقم ٣ ص ٣٣.

(4) Sohn (L.B): The Stockholm deckholm declaration on the human environment, Harvard international law Journal, vol. Ni, 1973, p 453.

(٥) في تفصيل ذلك راجع: رضوان أحمد الحاف: حق في بيئة سليمة في القانون الدولي العام – رسالة دكتوراه – كلية الحقوق – جامعة القاهرة – ص ١٦٦.

(٦) نبيل حلمي: حقوق الشعوب والبيئة – بحث مقدم لمؤتمر حقوق الشعوب – مركز الدراسات الدولية القانونية والاقتصادية – ٢٥-٢٨ نوفمبر – ص ١٣، رضوان أحمد الحاف: حق الإنسان في بيئة سليمة في القانون الدولي العام – المرجع السابق – ص ١٥٠.

(٧) صلاح الدين عامر: حماية البيئة البحرية إبان المنازعات المسلحة في البحار – مجلة الأمن والقانون – السنة الأولى – العدد الأول يناير ١٩٩٢ ص ١٨٩.

(٨) راجع في ذلك: محيي شوقي أحمد: الجوانب الدستورية لحقوق الإنسان، رسالة دكتوراه، ١٩٨٦، كلية الحقوق، جامعة عين شمس ص ٢٥٥.

(٩) ثروت بدوي: النظم السياسية – ١٩٩٤ – دار النهضة العربية – ص: ٤١٥.

(١٠) نبيلة عبد الحليم كامل: نحو قانون موحد لحماية البيئة ١٩٩٣– ص:١٧.

(١١) في ذلك راجع: أحمد فتحي سرور: الحماية الدستورية للحقوق والحريات – دار الشروق ١٩٩٩ ص ٤٨ والمراجع التي أشار إليها.

(١٢) في تفصيل ذلك راجع : عبد الحفيظ الشيمي: القضاء الدستوري وحماية الحريات الأساسية في القانونين المصري والفرنسي، رسالة دكتوراه، حقوق القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٣٥.

(١٣) جابر جاد نصار : الوسيط في القانون الدستوري، دار النهضة العربية، ص: ٣٧.





فشل خصخصة السكك الحديدية بانجلترا

ترجمة
حسناء حسن محمد

نُبذة عن السكك الحديدية بانجلترا :

كانت السكك الحديدية هدية بريطانية للعلم. فقد اخترعتها وطورتها وغطت بها نفسها وأرسلت مهندسيها لبنائها في قارة أوروبا بل وأبعد من ذلك. وقام المهندسون البريطانيون باستبدال الحصان المكون من لحم ودم بالحصان الحديدي وهو القطار.

كما تم افتتاح السكك الحديدية البريطانية عام ١٨٣٠ كأول سكك حديدية حكومية تستخدم القطار البخاري لخدمة كل الركاب والبضائع. وكان أحدث تغير حدث عندما تم تخصيص نظام السكك الحديدية، وذلك عام ١٩٩٦.

يعمل بالسكك الحديدية البريطانية أكثر من ٢٠ ألف قطار كل ٢٤ساعة يخدم ٩٠٠ مليون مسافر سنويا وحوالي ٢٠٠ مليون طن من البضائع.

كما تخدم الشبكة ككل أكثر من ٣٠٠٠ محطة عبر الدولة، معظمها محطات للركاب،٥٥٣ محطة منها تتعامل مع البضائع و٢٧٤ تتعامل بشكل خاص مع الطرود.

تم استخدام جيل جديد من القطارات عالية السرعة، حيث تصل سرعتها ١٢٥ ميلا في الساعة، وتعد قطارات السيارات جزءا أساسيا ومعروفا في خدمات السكك الحديدية. كما تقوم بحمل الركاب والسيارات في رحلاتهم، وتمكن السائقين من تجنب مشقة القيادة لمسافات طويلة على الطرق المزدحمة.

نظام السكك الحديدية بانجلترا

تضع الحكومة من خلال إدارة النقل السياسية الكلية للسكك الحديدية وذلك من خلال سياق أوسع للنقل ؛ يشتمل على الطرق والسكك الخديدية والمياه. وتقوم بتدعيمها ثلاث هيئات رئيسة حكومية لكي تحقق أهدافها، وهي:

١- الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية SRA.
٢- الهيئة التنفيذية للصحة والأمان HSE.
٣- الهيئة المنظمة للسكك الحديدية ORR.

الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية SRA :

وهي تعمل تحت توجيهات وإرشادات تصدرها الحكومة وتعد هذه الهيئة هيئة استراتيجية تقوم بالتخطيط والتنسيق لصناعة السكك الحديدية، وقائمة على اهتمامات ركاب السكك الحديدية. فهي تعمل كمالك هام لخدمات القطارات والبنية التحتية للسكك الحديدية. حيث تركز مهمتها على إعطاء اتجاه استراتيجي واضح للنقل، وكذلك تشجيع الاستثمارات الخاصة في صناعة السكك الحديدية.

تم تأسيس هذه الهيئة بشكل رسمي في ١ فبراير ٢٠٠١، وقامت بإعلان أول خطة استراتيجية لها في ١٤ يناير ٢٠٠٢ واضعة في اعتبارها الأولويات الاستراتيجية للسكك الحديدية البريطانية خلال العشر سنوات القادمة.

تعد هذه الهيئة مسئولة عن وضع الخطة باستخدام السلطات القانونية الممنوحة لها وذلك من خلال الموارد المتاحة. وبشكل خاص فإن الأهداف الرئيسة للحكومة بخصوص السكك الحديدية هي تقليل الزحام الشديد بلندن وتحسين دقة مواعيد السكك الحديدية والثقة فيها.

ذلك بالإضافة إلى تقديم اتجاه استراتيجي عام وقيادة عامة للسكك الحديدية البريطانية. تعد هذه الهيئة مسئولة عن اشتراكات المسافرين وتطوير ورعاية مشروعات البنية التحتية، وإدارة ضمانات البضائع ووضع وإعلان الاستراتيجيات، وهي مسئولة أيضا عن حماية المستهلك.

إن كثيرا من اشتراكات المسافرين بالسكك الحديدية من المقرر لها أن تنتهي بحلول عام ٢٠٠٢ وأصدرت الهيئة في نوفمبر ٢٠٠٢ قرارا سياسيا يحدد شكلا جديدا للاشتراك. هذه الاشتراكات ترتكز على تقديم أداء يتمتع بثقة عالية ومقابلة احتياجات الركاب، ويشتمل على اشتراكات ذات تكاليف قصيرة المدى وطويلة المدى.

قامت الهيئة بإعلان استراتيجية خاصة بالبضائع في مايو ٢٠٠١ توفر إطار عمل تستطيع الصناعة من خلاله أن

تحقق تحولا لنقل البضائع من الطرق إلى السكك الحديدية، وتضع كذلك أسس النمو الاقتصادي الجيد على المدى الطويل. حيث إن الاستراتيجية وكذلك نظام ضمان البضائع يساهمان في دعم نمو صناعة نقل البضائع بالسكك الحديدية.

تعمل هذه الهيئة تحت توجيهات وقيادة وزير الدولة للنقل، ففي اسكتلندا تخضع لتوجيهات وقيادة وزير النقل الاسكتلندي، وفي لندن تخضع لعمدة لندن.

عقدت كلّ من الهيئة المنظمة للسكك الحديدية ORR والهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية SRA اتفاقية في فبراير ٢٠٠٢ للتعاون فيما بينهما طبقا لأغراضها القانونية العامة مع مراعاة أن لكلٍ منهما هيئة قائمة بذاتها، لها اختصاصات منفصلة.

الهيئة التنفيذية للصحة والأمان HSE :

إن الهيئة المنظمة للسكك الحديدية ليست هي المئول عن ذلك ؛ لأن لجنة الصحة والأمان والهيئة التنفيذية للصحة والأمان تقومان بتنظيم الأمور المتعلقة بالمخاطر على الصحة والأمان والتي تظهر من خلال العمل في بريطانيا وتتركز مهمتها في ضمان الأخطار التي تواجه صحة وأمان الأفراد والتحكم فيها بشكل جيد.

وفي حين نجد أن المهمة الرئيسة لهما هي حماية صحة وأمان العاملين والجمهور من مخاطر السكك الحديدية، إلا أنهما تقومان بذلك من خلال إطار عمل قانوني وضعه مفتش الهيئة التنفيذية للصحة والأمان.

إن إطار العمل القانوني الذي يغطي العمل بالسكك الحديدية يشتمل على متطلبات عامة للصحة والأمان بالعمل وغيره، كما ينص عليه القانون الصادر عام ١٩٧٤ والذي يطبق على كل أنشطة العمل، ويشتمل كذلك هذا الإطار القانوني على تشريع خاص بالعمل داخل السكك الحديدية.

ويشمل الأخير تنظيمات أمنية خاصة بالسكك الحديدية (بالقانون الصادر عام ٢٠٠٠) تطبق على مسئولي البنية التحتية، ومشغلي القطارات، ومشغلي المحطات حيث يتم إعداد وضع أمني يحدد المخاطر المصاحبة لأعمالهم وكيفية السيطرة عليها وذلك لعرضه على الهيئة التنفيذية للصحة والأمان والموافقة عليها.

تعطي الهيئة التنفيذية للصحة والأمان الاستشارة للحكومة، وللهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية، وللهيئة المنظمة للسكك الحديدية وذلك بخصوص الأمور المتعلقة بالصحة والأمان. حيث تقوم الهيئة المنظمة للسكك الحديدية بالتشاور مع الهيئة التنفيذية للصحة والأمان حول أية مسائل أمنية قد تظهر نتيجة ممارستها لنشاطها.

الهيئة المنظمة للسكك الحديدية ORR :

وهي هيئة مستقلة عن الحكومة ووظيفتها بشكل عام إعطاء تنظيم اقتصادي للاحتكار في هذا المجال وتتحكم في عناصر صناعة السكك الحديدية، ويشمل ذلك تحديد مستوى ومقدار التكلفة التي تحصلها شبكة السكك الحديدية وتنظيم الخدمة التي تقدمها هذه الشبكة القومية.

تم تقسيم السكك الحديدية البريطانية إلى عنصرين رئيسين بعد الخصخصة. يتكون العنصر الأول من شبكة السكك الحديدية القومية، وهي تشمل (القضبان، الإشارات، الكباري، الأنفاق، المحطات، والمخازن).

ويتمثل العنصر الثاني في الشركات التي تقوم بالتشغيل والتي تجري قطاراتها على الشبكة. ونستطيع القول في عبارات بسيطة أن الهيئة المنظمة للسكك الحديدية مسئولة عن تنظيم شبكة السكك الحديدية القومية في حين تهتم الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية بالشئون المتعلقة بالقطارات.

إن شبكة السكك الحديدية القومية ببريطانيا العظمى كانت تمتلكها وتقوم بتشغيلها شركة ريل تراك بالرغم من أنه في أكتوبر ٢٠٠١ تم وضع الشركة كإدارة للسكك الحديدية يديرها وزير الدولة للنقل ووزير الدولة للحكومة المحلية والأقاليم. وتهتم شبكة السكك الحديدية بقطارات الركاب والبضائع والتي تسيرها الشركات التي تقوم بتشغيل القطارات. ومع ذلك فإن هذه الشركات تمتلك القطارات وتقوم بتأجيرها في أغلب الأحوال إلى شركات تشغيل خاصة.

تمتلك شبكة السكك الحديدية المحطات وتقوم بتشغيل الخطوط الرئيسة للركاب مثل خط ايدنبرج ويفرلي وكذلك لندن ووترلو وكنجز كروس. ويتم تأخير باقي المحطات لشركات تقوم بتشغيلها.

الأهداف الرئيسة للهيئة المنظمة للسكك الحديدية :

١- ضمان التزام ممولي البنية التحتية بتقديم خدمة فعالة وعالية الكفاءة لشبكة السكك الحديدية القومية.

٢- ضمان استهلاك طاقة السكك الحديدية بكفاءة وترويج



علاقات عمل ناجحة وفعالة بين العاملين في مجال صناعة السكك الحديدية.

٣- منع الاتفاقيات والممارسات الغير تنافسية في صناعة السكك الحديدية وتشجيع قيام سوق تنافس من أجل مصلحة مستخدمي السكك الحديدية.

التزامات الهيئة المنظمة للسكك الحديدية :

يجب أن تقوم الهيئة المنظمة بالالتزامات والمهام القانونية التي وضعت له في مادة (٤) من القانون الصادر عام ١٩٩٣ للسكك الحديدية. هذه المهام تعتبر متساوية في الأهمية ويجب على الهيئة المنظمة أن توازن بينها عند ممارستها لوظائفها. فهذه المهام تكون بمثابة أهداف لها.

وهي تشتمل على ما يلي:

- تسهيل مساعدة الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية لها بخصوص أية استراتيجيات تضعها واضعة في اعتبارها الأغراض الخاصة بها.
- حماية اهتمامات مستخدمي خدمات السكك الحديدية.
- الرقي باستخدام شبكة السكك الحديدية في بريطانيا لنقل الركاب والبضائع، وتطوير هذه الشبكة إلى أقصى حد ممكن بحيث تكون عملية من الناحية الاقتصادية.
- المشاركة في تطوير نظام متكامل لنقل الركاب والبضائع.
- المشاركة في تحقيق تطور جديد.
- الترويج بكفاءة وبشكل اقتصادي في مجال الأشخاص الممولين لخدمات السكك الحديدية.
- الترويج للمنافسة في مجال تمويل خدمات السكك الحديدية وذلك لمصلحة مستخدمي هذه الخدمات.
- تمكين الأفراد الممولين لخدمات السكك الحديدية من رسم مستقبل أعمالهم بتوفير درجة معقولة من الثبات.
- الأخذ في الحسبان الحاجة إلى حماية كل الأفراد من الأخطار المتزايدة بالسكك الحديدية مع مراعاة أية نصيحة تقدمها إليها الهيئة التنفيذية للصحة والأمان في هذا المجال خاصة. بالإضافة إلى ذلك فإن عليها مراعاة التأثير على البيئة والذي يحدث نتيجة الأنشطة المتعلقة بخدمات السكك الحديدية.
- حماية اهتمامات المستخدمين الحاليين والمحتملين لخدمات نقل الركاب بالسكك الحديدية والتي يقدمها القطاع الخاص. وعلى العكس من ذلك فوفقا لاتفاقية الامتياز وبالنظر إلى أسعار السفر عن طريق هذه الخدمات وجودة الخدمة المقدمة، ففي الحالات التي تظهر فيها ظروف تتطلب من المنظم رفع هذه الأسعار والقيام برفعها (وذلك في حالة وجود وضع احتكاري في سوق نقل الركاب).
- حماية اهتمامات الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمات لنقل الركاب والبضائع بالسكك الحديدية في استخدامهم لأية تسهيلات تعتبر في الوقت الحالي مقررة للقطاع الخاص، مع الأخذ في الاعتبار أسعار وجودة الخدمة المقدمة.
- الأخذ في الاعتبار أي توجيه عام يوجهه إليها وزير الدولة بخصوص خدمات السكك الحديدية أو أية أمور أخرى متعلقة بها.
- التصرف في حالة عدم قدرة الأشخاص الحاملين لرخص الشبكة على الدفع.
- التعامل بشكل لا يحقق صعوبة للأشخاص الحاصلين على رخص الشبكة وذلك لتمويل أي من أنشطتهم المناسبة أو المقترحة.
- الأخذ في الاعتبار قدرة عمدة لندن، النقل الإقليمي داخل لندن، والنقل إلى لندن وذلك لتنفيذ وظائفها المنوطة بها وفقا للقانون.

وظائف الهيئة المنظمة للسكك الحديدية :

تتمثل وظائف الهيئة في الآتي :

- تنظيم شبكة السكك الحديدية (شركة ايل تراك سابقا) كمالك للبنية التحتية للسكك الحديدية القومية ويشمل ذلك مراعاة تكلفتها المتزايدة، وتأسيس قاعدة للمخرجات التي يجب أن تقدمها الشركة لضمان تحقيق خدمة شبكة سكك حديدية قومية ذات كفاءة عالية. وكذلك تدعيم الشروط الموجودة برخصة الشبكة. من ناحية أخرى تم تحديد مسئولية ممول البنية التحتية في وثيقة مسئولية ريل تراك الصادرة في مايو ٢٠٠١ (والتي تحتاج إلى إعادة نظر).
- تعديل وتنفيذ تراخيص تشغيل القطارات والشبكة والمحطات ومحطات الصيانة السريعة.
- الموافقة على زيادة العقود الخاصة بإمكانيات السكك الحديدية مثل : القضبان والمحطات، ومحطات الصيانة





السريعة وتوجيه طرف ثالث إضافي حتمي إلى إمكانيات السكك الحديدية (وهو يشمل الاتصالات)

- ممارسة السلطات وفقا للقرار التنافسي الصادر عام ١٩٩٨ بمساعدة مكتب التجارة بشأن الخدمات المتعلقة بالسكك الحديدية. وذلك لوقف الاتفاقيات الغير تنافسية والممارسات المعروفة والسلوك الذي يعد إساءة لوضع السوق السائد.
- الإشراف على تطبيق القوانين التجارية المركزية الخاصة بصناعة السكك الحديدية.
- تقرير اللجوء إلى نزاعات معينة قانونية ومنظمة.

وظائف الهيئة المنظمة للسكك الحديدية وعلاقتها بمشغلي شبكة السكك الحديدية :

إن الوظيفة الأساسية للهيئة المنظمة للسكك الحديدية هي مراقبة خدمة مشغلي الشبكة القومية للسكك الحديدية والتي تعد المالك المحتكر للسكك الحديدية القومية وتعمل برخصة يعطيها لها وزير الدولة للنقل.

إن الهيئة المنظمة مستقلة عن الحكومة وتقوم بعمل تعديلات على الرخصة (وإذا لم تستطع الحصول على موافقة حامل الرخصة فيمكنها أن تحيل الأمر إلى لجنة المنافسة).

تمتلك الهيئة قدرا من السلطة القانونية التي حددها لها القانون الصادر عام ٢٠٠٠ وقانون المنافسة الصادر في ١٩٩٨. ومن خلال هذه السلطات تقوم الهيئة بتحديد الوضع المالي والشروط الخاصة بإطار العمل والذي يقوم مشغل الشبكة من خلاله بالتشغيل.

ويجب على مشغلي القطارات أن يحصلوا على اتفاق مع مشغلي الشبكة حول حقوقهم وواجباتهم المتبادلة وذلك لكي تجري قطاراتهم على شبكة السكك الحديدية القومية. ولابد من أن توثق الهيئة المنظمة هذه الاتفاقيات. وإذا لم يستطع مشغلو القطارات الوصول إلى نتائج مرضية عن طريق التفاوض مع مشغلي الشبكة فإن الهيئة المنظمة لديها السلطة لكي تجبر الشبكة على الدخول في اتفاقيات تقوم الهيئة بتحديد شروطها.

ووفقا للمادة ١٦ من قانون السكك الحديدية الصادر عام ١٩٩٣ والتعديل الوارد بقانون النقل عام ٢٠٠٠ فإن الهيئة المنظمة تمتلك سلطات تمكنها من توجيه شبكة السكك الحديدية لعمل تعزيزات في الشبكة. ولكن هذه المادة لم يقم وزير الدولة باستخدامها بعد. فإذا قامت أية شركة للسكك الحديدية بإساءة استخدام وضعها المسيطر وقامت بالدخول في اتفاق غير تنافسي فإن الهيئة تستطيع أيضا أن تستخدم سلطاتها وفقا للقانون التنافس لعام ١٩٩٨ لكي تأمر الطرف المسيء بوقف ما يحدث وقد تحكم بعقوبات في مواجهة هذا التصرف.

تمويل الهيئة المنظمة للسكك الحديدية :

تحصل الهيئة والهيئات المنظمة عموما على تمويلها من الرسوم التي يدفعها حاملو الرخص وتضع تفاصيل هذه الرسوم بالتقرير السنوي للهيئة.

شركات الركاب والبضائع :

يتم تمويل خدمات ركاب القطارات عن طريق الشركات المشغلة لقطارات الركاب والحاصلة على رخص بذلك حيث تأخذ هذه الشركات المشغلة للقطارات رخصتها بالعمل من الهيئة المنظمة للسكك الحديدية وتقوم الهيئة أيضا باعتماد اتفاقيات استخدام القضبان بين هذه الشركات ومالك البنية التحتية (شبكة السكك الحديدية) بالإضافة إلى ذلك فإن الهيئة تعتمد اتفاقيات مشغلي القطارات الخاصة باستخدام المحطات.

تقوم الهيئة من خلال التزاماتها القانونية بالمحافظة على تحقيق ارتباط مع اتحاد الشركات المشغلة للقطارات، وتقوم الهيئة بشكل خاص بمراقبة ممارسة هذه الشركات لأعمالها.

تقوم بتشغيل خدمات قطارات البضائع أربع شركات قامت بترخيصها الهيئة المنظمة للسكك الحديدية.

يدعم مكتب الهيئة المنظمة للسكك الحديدية بالاتحاد مع الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية خدمات البضائع وذلك عن طريق الإشراف على قطارات البضائع بشكل دوري. وبالنظر إلى مهام الهيئة المنظمة نجد أنها ترتبط بشكل وثيق بمجموعة الشركات المسئولة عن نقل البضائع وبصناعة الشحن بشكل عام.

تقوم الهيئة الدولية لتنظيم السكك الحديدية بإعطاء التراخيص لقطارات الركاب والبضائع الدولية. يتحد كل من مكتب الهيئة الدولية ومهامه مع مكتب ومهام الهيئة الداخلية المنظمة للسكك الحديدية ولكنهما منفصلان قانونيا. ومع ذلك يقوم توم وينستور بإدارة كل منهما.

مجلس ولجان ركاب السكك الحديدية:

يقوم مجلس ركاب السكك الحديدية بتنسيق عمل ثمان لجان إقليمية للسكك الحديدية تقوم برعايتها الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية.



ويعد مجلس ولجان ركاب السكك الحديدية جزءا من إطار العمل القانوني والذي وضعته الحكومة لحماية ومراعاة اهتمامات ركاب السكك الحديدية.

هناك لجنة واحدة لكل ست مناطق إنجليزية، فمثلا هناك واحدة لويلز وواحدة لسكوتلاند... أما داخل وحول لندن تقوم لجنة مستخدمي النقل في لندن بالعمل كلجنة لركاب السكك الحديدية وذلك ضمن مستويات أخرى لها.

وتوضح الخريطة المناطق التي تغطيها كل لجنة وهناك عدد من اللجان أيضا مسئول عن تمثيل ركاب المترو (مترو الأنفاق)، الترام، وشبكات المعديات فوق الماء.

١- سكوتلاند.
٢- شمال شرق.
٣- شمال غرب.
٤- ويلز.
٥- المنطقة الوسطى.
٦- الشرق.
٧- الغرب.
٨- منطقة لندن.
٩- الجنوب.

يقع مقر مجلس ركاب السكك الحديدية في لندن ويشتمل على كرسي لكل لجنة إقليمية كعضو بالمجلس. وفي حين تعمل اللجان مع جماعات مستخدمي السكك الحديدية، القطارات،مشغلي البنية التحتية، والحكومة المحلية والإقليمية. يقوم المجلس بالعمل مع الهيئات القومية التي تمثل مشغلي القطارات، ومشغلي الشبكة، والهيئات المنظمة، والحكومة.

يتمتع كل من مجلس ولجان ركاب السكك الحديدية بخبرة أصلية حول كيفية تشغيل شبكة السكك الحديدية ويتمتع كذلك بفهم عميق لاحتياجات وخبرات وأولويات الركاب. حيث يقومون بضمان وصول وجهات نظر الركاب عبر ممثليهم إلى الصناعة والتي تشمل الهيئة المنظمة للسكك الحديدية.

إن العمل كوكيل للركاب يتيح لمجلس ولجان ركاب السكك الحديدية ليس فقط الإجابة على تساؤلات الركاب ولكن بالأخص دفع الخدمات نحو التقدم من خلال عمل اجتماعات عامة مع الجمهور وعمل أبحاث تقارير أخرى. يقوم المجلس كذلك بالتوسط لمواجهة الشكاوى التي لا تستطيع شركات الركاب والقطارات تسويتها. وبالإضافة إلى ذلك يستطيع مجلس ولجان ركاب السكك الحديدية الطلب من الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية التدخل واستخدام سلطاتها لحل هذه المشكلات.

الإدارات التنفيذية لنقل الركاب:

تتحكم الهيئة المختصة بنقل الركاب في الإدارات التنفيذية وهذه الهيئة مسئولة عن وضع سياسة نقل محلية وخطط إنفاق من أجل النقل العام. تعمل الإدارات والهيئة في سبع مناطق رئيسة خارج لندن وتقوم بتمويلها المجالس الإقليمية المحلية.

تقوم الإدارات التنفيذية لنقل الركاب بتطبيق سياسات هيئة نقل الركاب وتدبير التمويل اللازم لنقل الركاب. تتمتع هذه الإدارات بالقدرة على ضبط خدمات السكك الحديدية في المناطق التي تخدمها، والتعاقد مع مشغلي قطارات الركاب المحلية الحاصلين على تراخيص بذلك لتقديم هذه الخدمات الإضافية.

تقوم الإدارات التنفيذية لنقل الركاب أيضا بالآتي:

- تقديم العون المالي لخدمة سيارات النقل الجماعي (الأتوبيسات).
- ضمان توافر المعلومات عن خدمات النقل المحلي.
- تقديم المساعدة للأشخاص العاجزين من خلال تقديم خدمات نقل ذات احتياجات خاصة.
- تمويل خدمات السكك الحديدية المحلية.
- الاستثمار في مجال تجديدي وتحديث كل عناصر نظام النقل المحلي مثل الأتوبيسات، ومحطات السكك الحديدية.
- تقديم المساعدة لمؤسسات نقل الركاب في مجال أفضل الطرق لتقديم خدمات النقل العام المحلي وتخطيطها ونظام الدفع فيها.

إدارة النقل :

يعد وزير الدولة للنقل مسئولا عن وضع سياسة الحكومة الخاصة بالنقل حيث تحدد خطة النقل عام ٢٠١٠ منح الحكومة في مجال السكك الحديدية – كخطة عشرية – وهي تنشد تقديم سكك حديدية أكبر وأفضل وأكثر أمانا في حدود ميزانية تقدر بـــ٦٠ بليون جنيه إسترليني من التمويل الحكومي والخاص خلال العشر سنوات القادمة.

يقوم وزير الدولة بتعيين الهيئات المنظمة وذلك وفقا للمادة الأولى من القانون الصادر عام ١٩٩٣ للسكك الحديدية. وبالرغم من أن الهيئات المنظمة مستقلة عن

الحكومة، إلا أنها تخضع للتوجيه القانوني الذي يوجهه إليها وزير الدولة وذلك وفقا للمادة ٤(٥)(أ) من القانون الصادر عام ١٩٩٣ للسكك الحديدية، وعلى الهيئة المنظمة أن توازن بين هذا التوجيه بين واجباتها الأخرى عند ممارستها لوظيفتها التنظيمية.

ويرتكز هذا التوجيه على تحقيق علاقات فعالة داخل الصناعة وتعزيز الدور القانوني الذي تلتزم به الهيئات المنظمة وذلك في حدود الوضع المالي للهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية.

http//www.rail-reg.gov.ukabut-the-orr/ao720.html

فشل خصخصة السكك الحديدية بانجلترا:

بقلم برابير بركاياثا :

بعد مرور ستة أعوام على خصخصة السكك الحديدية البريطانية قامت حكومة العمل بوقف شركة ريل تراك وإعادة تأميمها لتكن تابعة للحكومة.

كان ذلك بعد سنوات من تكبد دفع رسوم باهظة للشركة والتي كانت تحصل على معظم أموال السكك الحديدية لامتلاكها القضبان والمعدات والمحطات.

وأخيرا قام أليستير دارلنج وزير النقل بحكومة توني بلير بإخبار المجلس العام في ٢٨يونيه بأن هناك شركة جديدة غير ربحية سوف تقوم بتولي المسئولية بدلا من شركة ريل تراك المفلسة. ويعد ذلك النهاية الرسمية للخصخصة بالسكك الحديدية البريطانية.

وبشكل طبيعي نجد أن فشل التنظيم بقطاع الكهرباء بكاليفورنيا وكذلك إعادة تأميم السكك الحديدية الذي اضطرت إليه الحكومة البريطانية يقودان إلى تحقيق روح بحثية خاصة حول خصخصة الخدمات العامة.

إن النتيجة الوحيدة المترتبة على فشل شركة ريل تراك هو وضع حد لفتح باب المنافسة في الخدمات البريدية في بريطانيا وكذلك الخصخصة المتوقعة للبريد الملكي.

المشكلات الأساسية:

نجد أن هناك سؤالين يبرزان من داخل الجدال حول خصخصة الخدمات العامة للسكك الحديدية.

الأول هو السؤال التقليدي وهو : هل تستطيع الشركات الخاصة والتي يرتكز اهتمامها الرئيس حول أوراق الميزانية وهل تستطيع أن تقدم خدمة عامة عالية الجودة؟

السؤال الثاني يعتبر عكس خصخصة الاحتكارات، وهو حول فتح الباب لها للمنافسة بانجلترا. وهي الحالة التي كانت عليها شركة الكهرباء المركزية وكذلك شركة الاتصالات البريطانية.

السؤال هنا هو : هل يستطيع القطاع الخاص تشغيل هذه الأنشطة بشكل أكثر كفاءة حيث يستلزم ذلك تكاليف متزايدة على الشركات الخاصة مع مراعاة حاجتها لتحقيق أرباح مرتفعة ؟

الإجابة على كلا السؤالين هي لا. فقد كانت السكك الحديدية البريطانية تتمتع بتنظيم أكثر كفاءة قبل الخصخصة، أما الآن فتبدو كنموذج لقطعة من الجحيم في النظام الحالي. حتى أن المسئولين الحكوميين اعترفوا بأن السكك الحديدية البريطانية أصبحت بعد الخصخصة أسوأ نظام في العالم.

وذلك نتيجة الحوادث المتلاحقة، والتأخير المستمر، والإلغاء المتكرر حيث لعب كل ذلك دوراً في تدمير السكك الحديدية.

والسؤال الآن الموجه إلى الحكومة البريطانية هو: نتيجة خصخصة نظام كان يعمل بالفعل رغم وجود بعض الخسائر به. كم من التكلفة يجب دفعها الآن لإعادة هذا النظام إلى الصحة؟ وإذا قام بتسديد هذه الفاتورة دافعو الضرائب البريطانيون فإنهم سوف يدفعون أقل بكثير مما يتطلبه نظام نقل يتمتع بالدعم الحكومي المستمر.

أدركت الحكومة البريطانية حاليا أن الشركة الجديدة وهي شبكة السكك الحديدية سوف تحتاج إلى مساندة تقدر بـــ ٢١ بليون دولار أمريكي، حيث كانت شركة ريل تراك السابقة تطلب وتأخذ من الحكومة شيكا على بياض ؛ لكي تقوم باستمرار إدارة النظام.

وهي بذلك تحتاج إلى أن تدفع الحكومة تكاليفها كاملة خلال الأربع سنوات القادمة، وتقوم بوقف كل الأساليب التنظيمية وضمان أن الحكومة سوف تقوم بالتوقيع للمساهمين.

وبمراجعة هذه المتطلبات فإن حكومة العمل الجديدة لتوني بلير قررت مؤخرا إعادة تأميم ريل تراك ؛ لكي تكون تابعة للحكومة. ومازالت هناك مجموعة من الشركات المشغلة الخاصة في انجلترا والتي مازال مستقبلها غير واضح.

Weekly orgam of the communist party of I mdia (Marxirt).



المؤتمر العلمي الحادي عشر

لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات

" المواطنون والسجلات الإلكترونية : ذاكرة مجتمع المعلومات "

١٠-١٢ فبراير ٢٠٠٤م

أولاً : مقدمة

مما هو مسلم به حالياً، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية المنتشرة على نطاق واسع فى عالم اليوم أضحت تغير معالم المجتمعات وطرق التعامل فيها إلى حد كبير .وصارت كل أو معظم المعاملات والتصرفات المعاصرة تتحول إلى الاستخدامات الرقمية. ويعتبر هذا التحول أكثر تعقيداً فى خلق بيئة تعاملات جديدة تؤدى لرضى المتعاملين من المواطنين وخلق عادات تعامل جديدة لهم .

وقد أدى ذلك للتحول نحو مجتمع المعلومات الذى صار يعتمد فى كل معاملاته وعلاقاته وخدماته على تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والشبكات المتقدمة التي معها تتحول الحياة إلى منظومة من الإجراءات السهلة والبسيطة وخاصة فيما يتعلق بالحصول على الخدمات أو الجوانب الاقتصادية والإنمائية فيما يتصل بالحصول على الخدمات أو الجوانب الإقتصادية والإنمائية التى تدفع حركة المجتمع إلى التقدم والرقى والازدهار. وعلى هذا الأساس، صار تجهيز البنية الأساسية لمؤسسات المجتمع ومنظماته وأجهزته المختلفة والمتنوعة على كافة القطاعات الحكومية والخدمية والتجارية والخاصة بحيث تصبح مؤهلة للاستخدام الكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة في إدخال البيانات والوثائق المختلفة وتخزينها على أوعية إلكترونية واسترجاعها وتبادلها فيما بعد من الوظائف الحاكمة فى تقدم المجتمع المعاصر بمنظماته ومؤسساته المختلفة .

وصار من المألوف حالياً أيضاً مشاهدة التطورات الهائلة التى تحدث فيما يطلق عليه بمنظمات الذاكرة المعرفية والمعلوماتية من مكتبات ومراكز معلومات ووحدات الوثائق أو الأرشيف الإلكترونى التى صارت منتشرة فى معظم قطاعات ومنظمات المجتمع والتى شكلت معالم ومسارات المجتمع المعاصر. كما أنها بدأت تغير من كثير من المفاهيم والتعاريف والحدود المعرفية المحاطة بالمواطنين. ومن التساؤلات التى يطرحه كثير من المواطنين فيما يختص بالتعاريف والمفاهيم، هل هناك فرق بين مفهوم كل من "مجتمع المعلومات" "وطريق المعلومات السريع" أو أن هذين المصطلحين يشيران إلى نفس الظاهرة ؟ وما هو الأرشيف الرقمي أو الإلكتروني وقاعدة البيانات ومستودع البيانات المخزنة فى ذاكرات الحاسبات الآلية الرقمية والمرتبط بإدارة البيانات الرقية للمنظمات والمؤسسات المختلفة ؟

من الإجابة على هذين التساؤلين يتضح أننا نعيش حقبة تتسم بخلق مفاهيم جديدة وتكنولوجيات جديدة تعطى شكلاً ومعنىً جديداً لمعاملاتنا وأفعالنا .

وحتى يمكن مواجهة التحديات والفرص المقدمة بواسطة الوثائق والسجلات الرقمية للخدمات الإلكترونية وللاحتفاظ بعادات ذاكرات المؤسسات والمنظمات وخلق أوضاع مشتركة فيما يتصل بنوع القضايا الاستراتيجية والفنية التي تكمن في الأداء الفعلي لها، يجب اعتبار أن أدوات التكنولوجيا ذاتها ما هى إلا عوامل مشتركة فى هذه الرؤية . ويفترض وصول المواطن المستخدم إلى السجلات والوثائق الإلكترونية لمعاونة التكنولوجيات المتاحة له وإستخدامها من خلال شبكة الإنترنت العالمية أو شبكات الإنترنت للمنظمات المختلفة أو شبكة البيانات العامة أو الإكسترانت للدولة، التي

لا يمكن ان تجهلها منظمات الذاكرة المعلوماتية، حيث أنها لا تمثل فقط أدوات البرمجيات والأجهزة نفسها في كل الأحوال. وعلى هذا الأساس يمر العالم اليوم بتطورات ضخمة ترتبط بإمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية، كما أن لها تضمينات وانعكاسات ضخمة على الانفتاح وتوافر المعرفة التى يجب إتاحتها للمواطنين بصورة متساوية وعادلة .

وتعتبر التحديات المختلفة فيما يتصل بالمعلومات الشبكية والمشتركة شبيهة لكل منظمات الذاكرة المعلوماتية، والقضايا النابعة منها هى قضايا فنية فى المقام الأول، تدعم حلولها التقدم السريع والمذهل فى التكنولوجيا نفسها التى تتغير وتتبدل بصفة مستمرة ولا تستقر على حال بل تصبح متقدمة بمرور الوقت . وتخترق القضايا النابعة من التكنولوجيات كل أنشطة الأعمال والتعاملات المعاصرة وتتداخل فيها، كما تبرز مجموعة من الأسئلة الهيكلية والأساسية، التي منها ما يلى :

١. كيف يعرف الفرد المستخدم أن التكنولوجيا الجديدة تفى بالأغراض التى يسعى إليها ، وأنها تثبت وترتبط بالخدمات التى توجه له، وخاصة عندما يكون المستخدم هو نفسه الكيان الأكثر أهمية ولكنه غير معروف (فيما عدا أن يكون هو نفسه المستهلك المتوقع حصوله على قيمة معينة نظير ما ينفقه من نقود) . وكيف يمكن للمواطن التنبؤ بالطرق المختلفة التى يريد استخدامها ؟
٢. كيف يمكن التأكد من حفظ مصادر المعلومات الرقمية للأجيال المستقبلية، حتى يمكن للمجتمع امتلاك تراث الماضي وحفظ تاريخه ؟ وكيف يمكن معرفة ما يجب الاحتفاظ به ليساهم فى رفاهية ورخاء المجتمع، وخاصة في حالة ما هو معروف بأن للمعلومات حياة قصيرة الأجل؟
٣. كيف يمكن إدارة معالم التوتر بين المعاملات التقليدية الثابتة المبنية على الأشياء الطبيعية التقليدية (الكتب، الوثائق، السجلات، الرسومات، .. الخ) ومتطلبات المقتنيات النابعة المسجلة على الوسائط الرقمية السريعة الزوال والهشة ؟
٤. كيف يمكن التزود بتوازن من المهارات الصحيحة للتعامل مع كل ما هو تقليدى وجديد من الوثائق والسجلات، وخاصة عندما يكون وقت التجريب قصيراً مما يؤدى إلى ظهور كثير من المشكلات التى تحتاج هى نفسها إلى حلول على الدوام ؟
٥. كيف يحتفظ فى بيئة غير متنبأ بها بالوثائق والسجلات الإلكترونية، بدون القيام بخيارات قد تكون هى نفسها غير ملائمة تسبب فى استثمارات باهظة التكلفة ؟
٦. من يملك مصادر المعلومات الرقمية الممكن الوصول إليها ؟ وكيف يبنى إطار العمل القانونى ويظهر فى البيئة الشبكية المعلوماتية ؟
٧. كيف تنشأ أو تحول المنظمات والمؤسسات المختلفة لكى تضمن خدمات ممكنة ومتنبأ بها تتسم بالاقتصادية في سياق متفق عليه وموحد، حيث أن مفهوم الخدمات العامة يمر بتغيير كبير، وكيف يمكن التمهيد للبنية الأساسية المحتاج لها ؟
٨. ما هى المؤشرات الرئيسية التى تعرف قيمة الخدمات والمنتجات والمعلومات المقدمة لها ؟

من هذا المنطلق عقد مركز تطوير البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالتعاون مع الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات؛ المؤتمر العلمي الحادي عشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، تحت عنوان: " المواطنون والسجلات الإلكترونية، ذاكرة مجتمع المعلومات" في الفترة من ٢٠٠٤/١٢/١٠م، تحت رعاية كل من أ. د. أحمد محمود نظيف وزير الاتصالات والمعلومات، و أ. د. محمد زكى أبو عامر وزير الدولة للتنمية الإدارية، ورئيس شرف المؤتمر أ. د. حمدي عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ونخبة ممتازة من الخبراء المعنيين بعلوم الحاسب والسجلات الإلكترونية .

ثانياً : أهداف المؤتمر

يركز المؤتمر على تحقيق الأهداف التالية :

١. الحاجة لربط المواطنين مع صناعة تكنولوجيات المعلومات والاتصالات المتقدمة بطريقة متلاصقة .
٢. التقدم المستمر والمتلاحق فى تطوير نموذج مرجعى لإدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية وحفظها والرجوع




إليها عند الحاجة .

٣. تشجيع منشآت تطوير البرمجيات المصرية والعربية لتقديم الأدوات والبرمجيات والحلول الضرورية التي يحتاجها المواطنون بحيث تعرف متطلباتهم بطريقة مألوفة وبسيطة الفهم .

٤. إلقاء الضوء على قضايا المتطلبات والتحديات المرتبطة بالوثائق والسجلات الإلكترونية مثل :

- إمكانيات وتكنولوجيات حفظ الوثائق والسجلات الإلكترونية القصيرة والطويلة الأمد .
- مفاهيم وتعاريف عبارات مثل المالتيميديا، المعايير، المواصفات، .. الخ .
- قضايا الأمن والخصوصية وحماية الوثائق والسجلات الإلكترونية .
- تقويم ومراجعة الوثائق والسجلات الرقمية .
- الاستخدام المشترك والمتوافق للسجلات الإلكترونية.
- تحديث الإجراءات والتوجيهات والقواعد العامة للأداء الأحسن والمميز .

ثالثاً : محاور الملتقى

تعرض المؤتمر إلى دراسة المحاور التالية وغيرها المرتبطة بتعاملات المواطنين مع الوثائق والسجلات الرقمية التي تمثل ذاكرة مجتمع المعلومات المعاصر، من حيث :

١. ذاكرة مجتمع المعلومات : الأوجه السياسية والقانونية

- توعية متخذى القرارات السياسية والتنموية .
- تحديد المزايا التي سوف تعود بالنفع على الإدارة العامة، الإدارة المحلية، الإدارة البيئية والإقتصادية والتجارية والتعليمية، .. ألخ لكافة قطاعات المجتمع الخاصة والعامة والخدمية .. ألخ .
- تحديد معالم الأطر القانونية والتشريعية للوثائق والسجلات الرقمية .

٢ . خلق السجلات والوثائق الإلكترونية وحفظها وإمكانية الوصول إليها : الأوجه الوظيفية والفنية :

- المتطلبات الوظيفية والفنية .
- المعايير والمواصفات (متطلبات الملتميديا والنموذج المحتاج إليه) .
- استقطاب المعلومات وتحويلها .
- حفظ السجلات والوثائق الإلكترونية وتبادلها وتوافرها الطويل الأمد .

٣ . بث الوثائق والسجلات الرقمية وإتاحتها للمواطنين : الأوجه المجتمعية .

- التعليم والتدريب والتوظيف .
- إدارة المحتوى ونظم الإمداد .
- الأمن والخصوصية وحماية النظم والسجلات الإلكترونية.
- التوقيع الإلكتروني .

رابعاً : المشاركون المستهدفون

١) وزارة التنمية الإدارية، والبحث العلمي .
٢) المراكز البحثية المعنية بنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات .
٣) أعضاء هيئة التدريس والمدرسون .
٤) كلية الحاسبات .
٥) قطاع البنوك .
٦) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .
٧) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء .

خامساً : المتحدثون الرئيسيون

١) أ. د/ أحمد مرعي، مستشار وزير الصناعة والتنمية التكنولوجية للمعلومات.
٢) أ. د/ محمد محمد الهادي، رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لنظم المعلومات.
٣) د/ مجدي محمد أبو العلا، عميد مركز تطوير البرمجيات ومقرر المؤتمر.
٤) أ. د/ محمد بدر سنوسي، أستاذ بقسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات بأكاديمية السادات .
٥) د/ جلال عبد النعيم جابر، مستشار نظم المعلومات المصرفية .

سادساً : الأوراق البحثية

١) أ. د/ محمد محمد الهادي، أستاذ بقسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات بأكاديمية السادات.

"هندسة نظم تنظيم المعرفة للوثائق والسجلات الإلكترونية"





٢) أ. د/ محمد بدر سنوسي، أستاذ بقسم الحاسب الألي ونظم المعلومات بأكاديمية السادات .

"A Queuing Network Model For Commercial E-Records : Capacity Planning and Prformanc Evaluation"

٣) أ. د/ عبد العزيز خميس، د. مجدي محمد أبو العلا، أ. محمد عطواني

"A Framework for Multi – Agent Collaboration"

٤) د/ هدى محمد وجيه، مدرس بقس الحاسب الألي ونظم المعلومات، أكاديمبة السادات .

"UML as a Tool for Ontology Modling on the Semanthc Web"

٥) أ. منى نصر، أ. د. محمد بدر سنوسى

"Security Models of e-Paymnt Records: A Comparison Study"

٦) أ. د/ جلال عبد النعيم جابر، مستشار نظم المعلومات المصرفية،

"تأمين معاملات المواطنين الإلكترونية مع البنوك"

٧) أ. د/ محمد محمد الهادي، أستاذ الحاسب بالأكاديمية .

"Perspectives of Electronic Documents and Rcords Manaemnt and Information Society Technologies and Solution"

٨) أ. د/ محمد مجدي قابيل، أستاذ بقسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات، بأكاديمية السادات، وجامعة الشارقة، بدولة الإمارات العربية المتحدة، عرض أ. عصام عفت عزرا، معيد بقسم الحاسب الألى بأكاديمية السادات .

"Information Society Globalization and Information System Curriculum Localization"

٩) د. فرحات فرج فرحات، أستاذ مساعد بقسم الحاسب الألى ونظم المعلومات، بأكاديمية السادات .

"Suggested Guidelines for Public Records Management"

١٠) إيناس محمد إبراهيم الشبتي، أ. د. محمد محمد الهادي.

"السجلات الإلكترونية وخدمة عملاء قطاع الكهرباء على الإنترنت"

١١) د. مجدي محمد أبو العلا، أ. د. سيد محمد عبد الوهاب، أ. عاشور نصير .

"Using Natural Networks for Power Demand Prediction", "Case Study : Power Company in Libya"

١٢) كريستينا ألبرت، مدرس مساعد بقسم الحاسب الألى ونظم المعلومات، أكاديمية السادات

"GIS Environment Factors Related To Health Record"

١٣) أ. دينا عبد العظيم احمد غازي، أ. د. محمد بدر سنوسي

"A Mobile Agent – Based Model for E-Taxation Record International"
"Among Taxes Department in Egypt"

١٤) منير خليل، كلية مدينة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، عرض أ. أحمد عصمت، معيد بقسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات بأكاديمية السادات .

"Application of Wireless Network Laptops in Accessing Information From Digital Libraries : End Users Viewpoints & Comments"

١٥) د . هدى محمد وجيه، مدرس بقسم الحاسب الألى ونظم المعلومات بأكاديمية السادات .

"A Proposed Model for Optimizing Search Results Based on the Semantic Web"

١٦) د . فرحات فرج فرحات، أستاذ مساعد بقسم الحاسب الألى ونظم المعلومات، أكاديمية السادات .

"Geographical Information System and the Information Society"

سابعاً : برنامج الملتقى

عقدت ست جلسات بالإضافة إلى الجلسة الافتتاحية وكذلك الجلسة الختامية، وكانت على النحو التالي :

اليوم الأول :

الجلسة الافتتاحية: الإطار العام للمؤتمر وأهدافه

الجلسة الأولى: "ندوة عن أبعاد مجتمع المعلومات وحقوق المواطنين"

اليوم الثاني :

الجلسة الثانية: "منظور وأبعاد إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية"

الجلسة الثالثة: " السجلات الإلكترونية وشبكة الويب الدولية"

الجلسة الرابعة: " تطبيقات وخدمات السجلات الإلكترونية للمواطنين"

اليوم الثالث :

الجلسة الخامسة: "أدوات ونماذج السجلات الإلكترونية ونظم أمن وحمايتها"





الجلسة السادسة: "تأهيل وتنمية رأس المال البشرى وجودة التعليم المتخصص"

الجلسة الختامية: إعلان التوصيات

ثامناً : التوصيات

توصل المؤتمرون والمشاركون إلى توصيات هامة، وهى:

١) أهمية وضرورة توافر رؤية واضحة وأولويات محددة لمشروعات ومبادرة الحكومة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، .. الخ المرتكزة على الوثائق والسجلات الإلكترونية، يشترك في بلورتها وإعدادها كل فئات المجتمع المصري من مواطنين مستهدفين ومنظمات الأعمال والمجتمع المدنى ورجال الفكر من المثقفين وأساتذة الجامعات.

٢) ضرورة العمل نحو الإستعداد الإلكترونى المصرى من خلال تطوير سياسة وطنية للمعلومات، تعمل على :

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط .
- تهيئة البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الوطنية .
- تهيئة المناخ الإداري الملائم والانفتاح الاقتصادى المناسب لمشروعات الإستعداد الإلكترونى المختلفة.
- توعية المواطنين للتغلب على التغيير المستهدف والتعامل مع الوثائق والسجلات الإلكترونية .
- تنمية رأس المال البشرى المعرفى المتخصص فى تطوير السجلات الإلكترونية وما تحتاجه من برمجيات.

٣) أهمية مراعاة مدخل المنظومات فى التخطيط للوثائق والسجلات الإلكترونية من أعلى لأسفل لتحقيق تقنين مدخلات الوثائق الإلكترونية وهيكلتها وأمنها وتأمين خصوصيتها ونظم حفظها وجداول استبعادها وسبل إتاحتها للمواطنين .

٤) الاهتمام بفاعلية وكفاءة الأداء الإدارى لإعداد ومعالجة السجلات الإلكترونية المرتبطة بمشروعات ومبادرات الإستعداد الإلكترونية وتطوير معايير صحيحة لقياس مدى التقدم ومتابعتة وتحديد معالم القصور.

٥) العمل على تحديد المتطلبات الوظيفية لإدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية على كافة وسائط الحفظ الإلكترونية على كافة وسائط الحفظ الإلكترونية ومن ضمنها شبكة الويب .

٦) ضرورة وحتمية تحسين سبل مشاركة المواطنين في الشئون العامة المرتبطة بالمشروعات والتطبيقات الإلكترونية القائمة والمخططة .

٧) تطوير نموذج مرجعى لمتطلبات إدارة السجلات الإلكترونية المرتبطة بإدارة الأعمال العامة والخاصة والإدارة العامة والخاصة والإدارة العامة والإدارة المحلية بحيث يراعى :

- استمرارية السجلات والوثائق الإلكترونية فيما يتعلق بطرق خلقها أو إنشائها، وحياتها النشطة، وحفظها الطويل الأمد والقصير الأجل، وجداول استبعادها، وترحيلها .
- التطابق مع المعايير الفنية الأساسية فى هيكلية الوثائق والسجلات وحفظها واسترجاعها ونقلها .
- الاتسام بالشفافية وإمكانية وصول المواطنين أينما يتواجدون للسجلات الإلكترونية الموثوق منها والمتسمة بالدقة المرتبطة بتعاملاتهم مع الخدمات الموجهة إليهم
- توفير قواعد العمل والأداء الأحسن لتدفق إجراءات العمل والوثائق والسجلات المرتبطة به .
- تطوير نظم سهلة ومؤمنة لتحويل المعلومات للشكل الإلكتروني بدون فقدان المحتوى أو العرض المعرفى عند استخدام إصدارات مختلفة للبرمجيات

٨) ضرورة تخطيط وتطوير برامج تدريب نموذجية للمديرين والإداريين بكافة المصالح والمنظمات عن إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية .

٩) يجب أن يؤكد تطوير المعايير والمواصفات المفتوحة لبرمجيات إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية كموضوعات بحوث وندوات ومؤتمرات تنظم لهذا الغرض تشارك فيها صناعة تطوير البرمجيات لتقديم حلولا لإدارة السجلات الإلكترونية .



الملتقى العلمي الثاني لقطاع الأسمنت بعنوان "المشكلات الناتجة عن التغيرات الهيكلية في صناعة الأسمنت في ظل التحول لآليات السوق وسبل العلاج" يومي ٣٠-٣١ مايو ٢٠٠٤م

أولاً : مقدمة

منذ أن اختار الاقتصاد المصري التحول لآليات السوق الحرة بدخول برنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل منذ عام ١٩٩١/٩٠م بسياسته، فإننا نجد أن هذا الاقتصاد يعانى من مشكلات مرحلة التحول من اقتصاد الأوامر والتخطيط الشامل إلى اقتصاد السوق والتخطيط التأشيرى .

ويعتبر قطاع الأسمنت من أهم القطاعات المحورية التى تأثرت بعملية التحول لآليات السوق، وما نتج عنها من تغيرات هيكلية فى هذا القطاع .

من هذا المنطلق رأى مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ومواصلة لرسالته فى التفاعل مع القضايا الاقتصادية والإدارات ذات الطابع القومي؛ عقد الملتقى العلمى السنوي الثانى لقطاع الأسمنت هذا العام وذلك بحضور الأستاذ الدكتور/ ممدوح رياض وزير الدولة لشؤون البيئة، والأستاذ الدكتور/ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية وراعى الملتقى، والأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات وأمين عام الملتقى .

ثانياً : أهداف الملتقى

١) مناقشة ودراسة العديد من المشكلات الناتجة عن التغيرات الهيكلية فى صناعة الأسمنت، والتي تحتاج إلى البحث والتشخيص والتحليل .

٢) طرح أطر لسبل العلاج من خلال الخبراء والأكاديميين والقيادات الإدارية لهذا القطاع الحيوي والاستراتيجي .

ثالثاً : محاور الملتقى

يتضمن الملتقى المحاور التالية :

- المحور الأول: التغيرات الهيكلية فى قطاع الأسمنت فى مرحلة التحول لآليات السوق .
- المحور الثاني: انخفاض الطلب المحلى على الأسمنت وأسبابه ومشكلة فائض الطلب .
- المحور الثالث: التحالفات الاستراتيجية والتكتلات وتأثيرها على صناعة الأسمنت .
- المحور الرابع: الاستثمارات الأجنبية وتأثيرها على قطاع الأسمنت المصرى .
- المحور الخامس: السياسات التسويقية والممارسات الاحتكارية في صناعة الأسمنت باعتبارها سوق احتكار قلة .
- المحور السادس : الخصخصة أم الاندماج أم الاستحواذ في قطاع الأسمنت .
- المحور السابع: صناعة الأسمنت والمشكلات البيئية .
- المحور الثامن: هيكل الطلب الخارجي والعوامل المؤثرة فيه.
- المحور التاسع: التحول من استراتيجية الإحلال محل الواردات إلى استراتيجية الإنتاج من أجل التصدير (المتطلبات – المعوقات – سبل العلاج).
- المحور العاشر: القدرات التنافسية لقطاع الأسمنت وإمكانيات تحسينها .

رابعاً : المشاركون المستهدفون

١) قيادات شركات الأسمنت والخبراء المعنيون والأساتذة الأكاديميون .

٢) القيادات الإدارية فى الوزارات، والقطاعات المعنية فى (وزارة النقل والإسكان، وزارة التخطيط، معهد التخطيط القومي) .

٣) قطاعات البنوك .

٤) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء .

٥) ممثلو القطاع الخاص .

٦) جهاز شؤون البيئة .

خامساً : المتحدثون الرئيسيون

١. سيادة السفير/ جمال بيومي، رئيس اتحاد المستثمرين العرب .
٢. الأستاذ الدكتور/ سامي حاتم عفيفي، أستاذ الاقتصاد والتجارة الدولية والمحكم الدولي بمنظمة التجارة العالمية.
٣. الأستاذ/ حاتم خليل، المستشار القانوني ورئيس شركة السويس للأسمنت .
٤. الأستاذ الدكتور/ محمود عبد الحي، مدير معهد التخطيط القومي .
٥. الأستاذ الدكتور/ حسن راتب، رئيس مجلس إدارة أسمنت سيناء .
٦. الأستاذ الدكتور/ حسين عمران، وكيل أول وزارة التجارة الخارجية .

سادساً : الأوراق البحثية

قدم المشاركون أوراقاً بحثية أثرت الملتقى، ومنها على سبيل المثال ما يلي :

١) **نموذج مقترح لتقييم الإستثمار فى شركات الأسمنت فى ضوء مؤشرات الأداء – والتعامل فى سوق المال"** ؛ إعداد الأستاذ الدكتور / حسن حسنى .

٢) " **PROSPECTS FOR THE CEMENT MARKET IN EGYPT** " ؛ إعداد الأستاذ/ حاتم خليل .

٣) "**صناعة الأسمنت والمشكلات البيئية**" إعداد الأستاذ الدكتور/ مجدي علام .

٤) "**تعبئة الأسمنت بغرض التصدير**" إعداد الأستاذ المهندس/ سيد شكر، والأستاذ المهندس/ محسن قرني.

٥) "**صناعة الأسمنت في الاقتصاد المصري ما بين واقع امتلاك المزايا النسبية إلى آفاق التمتع بامتلاك المزايا التنافسية**" إعداد الأستاذ الدكتور/ محسن محمد الخضيرى.

٦) "**صناعة الأسمنت من المنظور البيئي" (التلوث – آثاره وكيفية الحد منه)** إعداد الأستاذ الدكتور/ مصطفى كامل أبو العزم عطية .

سابعاً : برنامج الملتقى

عقدت سبع جلسات على مدار يومى الملتقى كانت على النحو التالي :

الجلسة الأولى : التغيرات الهيكلية فى صناعة الأسمنت " نظرة كلية " .

الجلسة الثانية : التوجهات المستقبلية لخطة التنمية وانعكاساتها على صناعة الأسمنت، ومشكلة انخفاض الطلب وأسبابه .

الجلسة الثالثة : الاستثمارات الأجنبية والاستثمار الخاص وتأثيرهما على صناعة الأسمنت .

الجلسة الرابعة : صناعة الأسمنت والمشكلات البيئية .

الجلسة الخامسة : المتغيرات العالمية والخصخصة والاندماج والاستحواذ .

الجلسة السادسة : السياسات التسويقية والممارسات الاحتكارية في صناعة الأسمنت .

الجلسة السابعة : التحول نحو استراتيجية الإنتاج من أجل التصدير والقدرات التنافسية لصناعة الأسمنت .

ثامناً : توصيات الملتقى

وقد توصل المشاركون والمؤتمرون على مدى السبع جلسات إلى التوصيات التالية :

أولاً : الاتفاق على ضرورة وضع استراتيجية محددة لصناعة الأسمنت فى المرحلة القادمة القائمة على التخطيط الاستراتيجي ؛ يتحدد فيها الفرص التى يمكن اقتناصها والآليات التى تواجة التهديدات الواجب مواجهتها، ونقاط القوة التى يمكن تنميتها، ونقاط الضعف الواجب معالجتها .

ثانياً : اتفق المشاركون على أن صناعة الأسمنت هي صناعة استراتيجية هامة فى حاجة إلى وجود اتزان ما بين حماية المستهلك وحماية الصناعة من جهة، وما بين الاتزان البيئي من جهة أخرى ؛ بما يكفل تحقيق الربح للمنتج، وحماية المستهلك، وزيادة معدل النمو الإنتاجي للصناعة، وحدوث عمليات الاتزان البيئي .

ثالثا : ضرورة العمل على تحول صناعة الأسمنت إلى استراتيجية الإنتاج من أجل التصدير وبناء القدرات التنافسية لهذه الصناعة على أساس الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأعلى إنتاجية، والبيع بسعر تنافسي والوصول إلى الأسواق بأقل وقت ممكن .



رابعاً : اتفق المشاركون على أن صناعة الأسمنت ليست فى حاجة إلى بناء مصانع جديدة ولمدة لا تقل عن خمس سنوات، ولابد أن يخضع القرار الاستثماري في هذه الصناعة إلى دراسة جدوى دقيقة وعميقة قبل التفكير فى الدخول فى هذه الصناعة فى الوقت الحاضر .

خامساً : يرتبط بالتوصية السابقة، أن هناك فائض إنتاج فى الوقت الحاضر يصل إلى ١٠ ملايين طن من الأسمنت ويمكن أن يزيد، ويعتبر استثمارات معطلة تحتاج إلى حلول لكيفية استغلالها وتصريفها وتصديرها بما يخدم قطاع الأسمنت، مثل : إنشاء شركات لشحن منتجات الأسمنت، وبناء السفن لعمليات التصدير وإحياء الترسانة البحرية بالإسكندرية وزيادة كفاءة موانئ التصدير فى مصر.

سادساً : ضرورة العمل على فتح أسواق خارجية جديدة لتصريف فائض الإنتاج المحلى من الأسمنت ؛ بل ولإجراء دراسات عميقة للأسواق العالمية، والبحث في كيفية إقامة تحالفات استراتيجية مع اللاعبين الرئيسيين فى تلك الأسواق لضمان استمرار تدفق صادرات الأسمنت إلى الخارج ؛ بما يؤدى إلى تحول الصناعة إلى الإنتاج من أجل التصدير بشكل دائم مع ضرورة الاهتمام المتزايد بالأسواق الأفريقية والعربية.

سابعاً : وضع السياسات الكفء والفعالة والمساندة لزيادة فرص تصدير الأسمنت من خلال ؛

١. جذب الاستثمار من أجل التصدير فى صناعة الأسمنت .
٢. العمل على تخفيض الضرائب على مستلزمات الإنتاج الخاصة بصناعة الأسمنت .
٣. إزالة كل معوقات التصدير إلى السوق العالمية .
٤. تنمية قطاع المحاجر وتمهيد كل الطرق المؤدية إليه.
٥. تعميق آليات التسويق الخارجي والكشف عن الفرص التصديرية فى الأسواق العالمية .

ثامناً : فيما يتعلق بالاستراتيجيات التسويقية الخاصة بصناعة الأسمنت فقد اتفق على ضرورة العمل على المحاور التالية :

١. استراتيجية التسويق المركز بدلاً من المكثف أو المعمم .
٢. استراتيجية التعاون التسويقي في مجال التسويق الخارجي.
٣. استراتيجية تنمية الطلب المحلى .

مع الاتفاق على أن نجاح هذه الاستراتيجيات مرهون بضرورة التهيئة المناسبة والظروف والمناخ والبيئة المحيطة بصناعة الاسمنت محلياً وعالميا .

تاسعاً : تحتاج شركة الأسمنت العاملة على صناعة مزايا تنفسية ملموسة في مجال تسويق إنتاجها من الأسمنت، والعمل على تجهيز الموانئ بالصوامع ومعدات الشحن للتمكين من زيادة صادرات الأسمنت غير المعبأ .

عاشراً : ضرورة إيجاد درجة مناسبة من التنسيق بين القطاع الخاص والحكومة ؛ بحيث تأتى القرارات الحكومية مواتية لصناعة الأسمنت، وعلى سبيل المثال : يجب معالجة قانون التمويل العقاري بما يخدم صناعة الأسمنت باعتبار أن هذا القانون جزء لا ينفصل عن هذه الصناعة .

ومن ناحية أخرى يجب العمل على تنشيط السوق العقاري المصرى وتفعيل الآليات الخاصة بتحريك الركود فى السوق العقارية .

حادي عشر : ضرورة الاهتمام بتحقيق كفاءة إدارة الطلب المحلى على الأسمنت، ووضع توجهات مستقبلية لخطة التنمية؛ بما يكفل زيادة الطلب المحلى على هذه الصناعة باعتبارها جزءاً من التنمية الشاملة للاقتصاد المصري، ولما لهذه الصناعة من مساهمة فعالة فى الناتج المحلى الإجمالي، وباعتبارها من الصناعات الرئيسة المحركة للنشاط الاقتصادي.

ثاني عشر : العمل على دفع معدلات تنفيذ المشروعات القومية العملاقة لتعظيم الطلب على الأسمنت .

ثالث عشر : العمل على تخفيض الأعباء الضريبية التى تتحملها صناعة الأسمنت ؛ للوصول إلى السعر المناسب الذي يتوافق مع القوة الشرائية؛ لدخول فئات المجتمع المختلفة وخاصة محدودي الدخل حيث يمثل الأسمنت أحد المستلزمات الرئيسة في نشاط الإسكان .

رابع عشر : زيادة التوعية الخاصة بمزايا استخدام الخرسانة الجاهزة لزيادة استخدامها، وبالتالي زيادة استخدام الأسمنت الصب؛ مما يؤدى إلى توفير الأكياس الورقية الخاصة بتعبئة الأسمنت والتي يتم استيرادها من الخارج .

خامس عشر: ضرورة وضع بعض المعايير الضرورية؛ لصنع القرار الاستثماري الخاص بأسهم الأسمنت في البورصة على أساس تحديد بعض الأوزان الترجيحية لكل مؤشر بعيداً عن أي تحيز شخصي، مما يؤدى إلى ترشيد القرارات

الاستثمارية فى سوق المال أو البورصة؛ حفاظاً على مبدأ الشفافية والوصول إلى القرار الاستثماري الرشيد والفعال .

سادس عشر: ضرورة العمل على التنظيم التشريعي لعملية الاستحواذ في مواجهة عملية السيطرة العدوانية للشركات الكبرى، وذلك من أجل مساعدة الشركات المحلية المنتجة للأسمنت على النمو .

سابع عشر: الإسراع بإصدار قانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار ؛ لمواجهة الممارسات الاحتكارية في صناعة الأسمنت، والصناعات المكملة لها مثل : صناعة الحديد للوصول إلى حماية المستهلك، وزيادة الطلب على منتجات الأسمنت.

ثامن عشر: ضرورة الاهتمام بتنمية العنصر البشرى والموارد البشرية فى صناعة الأسمنت؛ من منطلق أنه العنصر القادر على التطوير، والابتكار، والإبداع، والحاكم فى صناعة المزايا والقدرات التنافسية لتلك الصناعة.

تاسع عشر: ضرورة عقد اجتماع دوري للمجلس الأعلى لصناعة الأسمنت – المقترح تكوينه من ممثلى الحكومة وقطاع الأعمال الخاص والعام – لبحث مشاكل الصناعة وإيجاد الحلول لها، والاتفاق على السياسة السريعة الكفء والفعالة والتى تحدد السعر المناسب فيما يسمى (بالوفاق السعرى)، والاتفاق على الحصة السوقية المناسبة لكل شركة من الشركات تباعاً ؛ حتى لا تعود ظاهرة حرق الأسعار، ومن منطلق أن صناعة الأسمنت تتسم بأنها سوق إحتكار قلة .

عشرون : فى مجال علاقة صناعة الأسمنت بالمشكلات البيئية للصناعة فقد توصل المشاركون إلى المقترحات التالية:

١. استخدام تراب الباى باص المنبعث من عملية صناعة الأسمنت فى عدد من الاستخدامات، مثل : رصف الطرق، صناعة الزجاج، السيراميك، إعادة استخدامه في صناعة الاسمنت، إنتاج سماد عضوي، إنتاج الطوب الأسمنتي والطوب الطفلي، توليد الحرارة لأغراض التسخين والأسمنت الطبي .
٢. مراعاة بناء المصانع بالنسبة لاتجاه الريح؛ بحيث تقوم الريح بأخذ تراب الباى باص المنبعث من صناعة الاسمنت فى اتجاه عكس التجمعات السكانية.
٣. عدم الترخيص بإقامة أي مشروع في صناعة الاسمنت إلا بعد إجراء دراسات حول أثاره وجدواه البيئية .
٤. لابد من إجراء تنظيف دورى للمصافى والمرشحات؛ حتى لا تقل كفاءتها بمرور الوقت. ولابد من الاستفادة من المركبات الغازية وتحويلها إلى مركبات أخرى ذات قيمة اقتصادية، مثل تحويل ثاني أكسيد الكبريت إلى كبريتات أمونيوم أو حمض كبريتيك .
٥. يجب أن تكون المداخن على ارتفاعات شاهقة، وتزويدها بالمرشحات والمصافي اللازمة لحجز الغبار والدخان والهباب حتى لا يبث في الهواء الجوى فيلوثه .
٦. يجب وضع خطة طوارئ داخل المنشآت؛ لتفادي الكوارث المفاجئة (انفجار – حريق) ويتم تنفيذها بالتعاون مع: وزارة الداخلية، الصحة، الشؤون الاجتماعية، الصناعية والنقل .
٧. تطبيق الأبحاث العلمية فى مجال حماية البيئة لخلق صناعة صديقة للبيئة .
٨. تقدم صناعة الأسمنت ونموها خلال المرحلة القادمة؛ يتوقف أساساً على مدى نجاحها فى القضاء على مشاكل التلوث المرتبطة بالصناعة ؛ مما يستلزم ضرورة إجراء الدراسات اللازمة لاختيار المواقع المناسبة للمصانع الجديدة، بما يخدم أغراض التنمية من ناحية ويحقق التوازن البيئي من ناحية أخرى .

جوانب الإصلاح الضريبي في مصر

١١ يوليه ٢٠٠٤م

أولاً : مقدمة

يكاد يتفق الجميع في مصر على ضرورة إصلاح النظام الضريبى بل وحتمية تحديثه من منظور الإصلاح الضريبى الشامل في إطار فلسفة جديدة ورؤية مستقبلية في المرحلة القادمة مستوعباً التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حدثت خلال تطبيق برنامج الإصلاح الإقتصادى التى أفرزت العديد من الجوانب الجديرة بالبحث والمناقشة العلمية الجادة .

ومن هنا فقد تبنى مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات فى إطار خطته السنوية في مجال التصدي للقضايا الاقتصادية القومية الهامة؛ عقد ندوة علمية عن: "جوانب الإصلاح الضريبي في مصر"؛ وذلك يوم الأحد الموافق ٢٠٠٤/٧/١١م برعاية الأستاذ الدكتور/ حمدي عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ؛ والأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات وأمين عام الندوة، ونخبة متميزة من خبراء الضرائب فى مصر .

ثانياً : أهداف الندوة

١) مناقشة مدى تطوير الإدارة الضريبية ونظام الخصم والإضافة .
٢) التعرف على كيفية علاج مشكلة المتأخرات .
٣) التعرف على أسباب ونتائج التهرب الضريبى .
٤) مناقشة ودراسة كيفية الإصلاح الضريبى فى المرحلة المقبلة فى ضوء مشروع الضرائب الجديدة .

ثالثاً : محاور الملتقى

تتناول الندوة جوانب الإصلاح التالية :

المحور الأول: مدى إمكانية تخفيض معدلات ضريبة الدخل.

المحور الثاني: مدى تحقيق المزيد من العدالة الضريبية؛ من خلال إعادة النظر فى أسعار وشرائح الفئات الضريبية .

المحور الثالث: مدى إمكانية تبسيط الإجراءات الضريبية؛ وتسهيل التعامل مع الإدارة الضريبية.

المحور الرابع: إعادة النظر فى النظام الحالى للإعفاءات الضريبية، وبحث مدى جدواها وفعاليتها .

المحور الخامس: النظر في كيفية تحديث الإدارة الضريبية، وتحسين العلاقة بين الممولين ومصلحة الضرائب.

المحور السادس : كيفية البعد عن تجريم الممولين، وتغليظ العقوبة على المتهربين ضريبياً .

المحور السابع: إحكام حصر المجتمع الضريبي، ومواجهة ظاهرة التهرب الضريبى .

المحور الثامن: مدى إمكانية تنشيط عمليات تحصيل المتأخرات الضريبية التى تضخمت بشكل كبير .

رابعاً : المشاركون المستهدفون

١) مصلحة الضرائب .
٢) الممولون .
٣) المستثمرون .
٤) مصلحة الجمارك .
٥) المحاسبون القانونيون .
٦) وزارة المالية .

خامساً : المتحدثون الرئيسيون

١) الأستاذ / حسنى جاد، رئيس مصلحة الضرائب .
٢) الأستاذ الدكتور / سعيد عبد المنعم، أستاذ المحاسبة – بكلية التجارة – جامعة عين شمس .
٣) الأستاذ / سمير مرقص، خبير ضرائب .

سادساً : الأوراق البحثية

اعتمدت الندوة في المقام الأول على المناقشات والمحاورات، وعرض الأسئلة والإجابة عليها من جانب المتحدثين .

ولذلك تمثلت الورقة البحثية؛ من خلال الأستاذ/ حسنى جاد بعنوان "جوانب الإصلاح الضريبي في مصر"؛ حيث عرضت المباحث التالية :

المبحث الأول : تناول معدل الضرائب على الدخل فى دول العالم (٥٢ دولة) .

المبحث الثاني : تناول معدل الضرائب على أرباح الشركات

فى دول العالم (٥٢ دولة) .

المبحث الثالث : تناول الضرائب على القيمة المضافة فى دول العالم (٥٢ دولة) .

سابعاً : برنامج الندوة

- كلمة الافتتاح : الأستاذ الدكتور / عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث .
- كلمة الترحيب : الأستاذ الدكتور / حمدى عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات .
- جوانب الإصلاح الضريبى : الأستاذ / حسنى جاد رئيس مصلحة الضرائب .

ثامناً : التوصيات :

وقد توصل المشاركون والمؤتمرون إلى التوصيات التالية:

أولاً : فيما يختص بالمحور التشريعي طالب المشاركون بسرعة إدخال قانون الضرائب الجديد إلى مجلس الشعب فى دورته الجديدة بهدف تخفيض معدلات الضريبة بما يؤدى إلى زيادة الدخول الحقيقية ودفع عجلة الاستثمار وتخفيف العبء الضريبى وتبسيط الإجراءات وزيادة الشريحة المعفاة من الضرائب .

ثانياً : فيما يختص بالمحور الإدارى يجب النظر إلى العاملين بمصلحة الضرائب بنظرة إنسانية، وتحسين أماكن الإقامة لمأمورى الضرائب والممولين، بالإضافة إلى تكثيف التدريب وتنمية مهارات السادة مأمورى الضرائب .

ثالثاً : يجب السعى إلى إجراء دراسة شاملة ومتكاملة وتفصيلية للاقتصاد غير الرسمي في إطار محدد وواضح نحو حصر المجتمع الضريبى لإدخاله فى المنظومة الضريبية المصرية .

رابعاً : تقريب وجهات النظر بين الممولين ومأمورى الضرائب؛ بهدف إيجاد علاقة ثقة وود بين الطرفين.

خامساً : ضرورة الربط بين الإدارات الضريبية المختلفة ذات العلاقة المتشابهة كالربط بين لجان الطعن والمأموريات والربط بين لجان المكافحة وإدارة البحوث .

سادساً :العمل على إنهاء النزاعات الضريبية أمام لجان داخلية دون اللجوء إلى القضاء للتصالح مع الممولين .

سابعاً : ضرورة البحث فى إمكانية التحول من نظام ضريبى يعتمد أساساً على الضرائب غير المباشرة إلى نظام ضريبى يعتمد اعتماداً رئيساً على الضرائب المباشرة؛ بهدف تعظيم الحصيلة الضريبية على المدى الطويل .

ثامناً : إعادة النظر فى المعدل الفعلى للضرائب فى مصر وذلك لانخفاضها عن المعدل الاسمي نتيجة للإعفاءات والإستقطاعات .

تاسعاً : إعادة النظر فى تحديد سعر الضريبة وترشيد الإعفاءات الضريبية .

عاشراً : تشجيع الاستثمارات المحلية من خلال إعطاء المستثمرين المحليين مزايا وحوافز عن المستثمر الأجنبى فيما يختص بدفع الضرائب .

حادى عشر : العمل على أن يتفق التشريع الضريبى مع المستجدات والمتغيرات المستحدثة أو الطارئة على الساحة الاقتصادية المحلية والعالمية .

ثانى عشر : العمل على إيجاد منظومة ضريبية تعتمد على ثلاثة محاور :

أولا : الإدارة الضريبية، والرقابة الضريبية على الشركات .

ثانيا : تشريع ضريبى يتفق مع سياسة المؤسسات بشكل لا يمثل لها ضرراً .

ثالثا : مفهوم حوكمة الشركات ويقصد به الحكم الرشيد للشركات من خلال الإفصاح والشفافية وضوابط خاصة بمكافحة الفساد داخل الإدارات .

ثالث عشر : النظر فى كيفية قياس أى إعفاء ضريبى من حيث تكلفته والعائد منه .

رابع عشر : ضرورة إدخال نظم المعلومات إلى الإدارات الضريبية، وإيجاد ربط شبكى بينها، على سبيل المثال إيجاد ربط شبكى يربط بين الجمارك والضرائب العامة وآخر يربط بين الضرائب العامة والضرائب العقارية.

خامس عشر : أهمية تحقيق العدالة الضريبية لأن الممول الأمين يشعر بالظلم .

سادس عشر : مكافحة كل مظاهر التهرب السري؛ بهدف حماية الإقتصاد القومى .

سابع عشر : أهمية وجود قاعدة معلومات كاملة عن الممولين وذلك لتقليل نسبة التهرب الضريبى وحسم عملية حصر المجتمع الضريبى .

ثامن عشر : يجب النظر إلى الإصلاح الضريبى من منظور الإصلاح الشامل للموازنة العامة للدولة؛ لعلاج عجز الموازنة العامة للدولة بصورة تحقق ما يعرف بمصطلح متانة السياسة المالية .

إطلالة على الجديد
في النشاط العلمي بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً : خدمة التصحيح اللغوي

يقوم مركز البحوث والمعلومات بخدمة بحثية جديدة خاصة **بالتصحيح اللغوي** لأبحاث التخرج ورسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث المحكّمة لطلبة الكلية والدراسات العليا والباحثين من خارج وداخل الأكاديمية ضمن نشاط وحدة المراجعة اللغوية بالمركز.

ثانياً : إعداد ملتقى الاستثمار والتمويل العقاري

يقوم مركز البحوث والمعلومات بالتحضير للملتقى العلمي السنوي الأول لقطاع الاستثمار والتمويل العقاري تحت عنوان: "**منظومة الاستثمار والتمويل العقاري في مصر... المشاكل والحلول المقترحة**" (٣١/٧/٢٠٠٤، ١/٨/٢٠٠٤).

وفيما يلي عرض لأهداف الملتقى ومحاوره والمشاركين المستهدفين :

أهداف الملتقى :

١) مناقشة الإجراءات التي اتخذتها الحكومة لتفعيل قانون التمويل العقاري .

٢) عرض أهم إجراءات تنشيط قطاع التمويل العقاري التي تم اتخاذها، وخاصة في مجالات (تذليل مشكلات تسجيل العقارات، التمويل، التقييم العقاري، إثبات الدخل، ارتفاع أسعار العائد على القروض).

٣) التعرف على الجدارة الائتمانية لطالبي التمويل العقاري، والمعلومات المتعلقة بسوق التمويل العقاري.

٤) إيجاد مناخ ملائم لانتشار التمويل العقاري بالصورة المطلوبة، وتعزيز دوره في النمو الاقتصادي باعتباره أحد القطارات الهامة للتنمية الاقتصادية في أية دولة.

محاور الملتقى :

تناول الملتقى المحاور التالية :

المحور الأول: منظومة الاستثمار والتمويل العقاري في مصر.

المحور الثاني: دور وزارة الإسكان وهيئة المجتمعات العمرانية والبنوك العقارية وهيئة التمويل العقاري وشركات التمويل العقاري في منظومة الاستثمار والتمويل العقاري.

المحور الثالث: دور البورصة وسوق المال وآلية التوريق لتمويل الاستثمارات العقارية.

المحور الرابع: دور تشريعات الاستثمار العقاري في توفير المناخ الملائم للاستثمار والتمويل العقاري وإمكانيات تفعيل قانون التمويل العقاري.

المحور الخامس: مدى ملاءمة التمويل العقاري لهيكل الطلب المستقبلي للإسكان العقاري.

المحور السادس: مشاكل الاستثمار والتمويل العقاري من حيث :

١- مشاكل تصريف المخزون العقاري الراكد.
٢- مشاكل الاستثمار في المدن والمجتمعات العمرانية.
٣- المشاكل الخاصة بالمنتجين والشركات الممولة.
٤- مشكلة عدم ملاءمة أسعار الوحدات السكنية مع الفئات محدودة الدخل والمقبلين على الزواج من الشباب.

المحور السابع: ارتفاع أسعار عناصر الإنتاج وآثارها على الاستثمار العقاري.

المحور الثامن: مداخل وآليات إحداث الرواج في السوق العقاري.

المشاركون المستهدفون :

١) قطاع الوزارات: (وزارة الاستثمار، وزارة الإسكان والتعمير).

٢) قطاع البنوك.

٣) قطاع الهيئات: (هيئة التمويل العقاري، الهيئة المصرية العامة للمساحة).



٤) قطاع الاستثمار العقاري : شركات التمويل العقاري .
٥) معهد التخطيط القومي، اتحاد المستثمرين العرب، مركز التقييم العقاري.

ثالثاً : إعداد ندوة تنظيم وتخطيط النقل

يقوم مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية كذلك بالتحضير لندوة هامة بعنوان: "**مشكلات تنظيم وتخطيط النقل على المستوى القومي والحلول المقترحة**" (١٩/٩/٢٠٠٤م).

وفيما يلي عرض لأهداف الملتقى ومحاوره والمشاركون المستهدفون :

أهداف الندوة :

١) التعرف على دور وزارة النقل في تنظيم وتخطيط النقل على المستوى القومي.
٢) التعرف على أهمية التخطيط لمشروعات النقل على المستوى القومي.
٣) دراسة ومناقشة المشكلات التي تواجه أحكام تنظيم وتخطيط النقل على المستوى القومي.
٤) التوصل إلى الحلول المقترحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي للنقل في مصر.

محاور الندوة:

تتناول الندوة المحاور التالية :

المحور الأول: الدور المحوري والحيوي لقطاع النقل في الاقتصاد القومي.

المحور الثاني: تنظيم وتخطيط النقل على المستوى القومي.

المحور الثالث: قياس كفاءة النقل في الموانئ المصرية.

المحور الرابع: قياس كفاءة النقل البحري.

المحور الخامس: قياس الكفاءة الاقتصادية للنقل الجوي ودوره في التنمية.

المحور السادس: قياس كفاءة النقل البري، وإمكانيات ترشيد تكلفته لخدمة القطاعات التنموية.

المحور السابع: إدارة أخطار النقل والإدارة المثلى لأخطار النقل على المستوى القومي بقطاعاته المختلفة.

المحور الثامن: أثر تغيير أسعار السولار على تكلفة النقل في مصر.

المحور التاسع: أثر كفاءة النقل على التوطن في المدن الجديدة.

المحور العاشر: نحو وضع خطة قومية جديدة للنقل أكثر كفاءة وفعالية.

المشاركون المستهدفون :

١) وزارة النقل.
٢) الهيئة العامة للطرق والكباري.
٣) شركة أتوبيس القاهرة الكبرى.
٤) هيئة الطرق.
٥) المعهد القومي للنقل.

رابعاً : عقد اتفاقية تعاون مشترك

عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية اتفاقية التعاون المشترك مع مصلحة الضرائب على المبيعات في السادس والعشرين من شهر أكتوبر لعام ٢٠٠٤م.

يقوم التعاون في مجالات عديدة، منها: التدريب، الدراسات العليا، الوعي الضريبي، التعاون الخارجي.



الأستاذ الدكتور محمد حسن العزازي

ولد الأستاذ الدكتور محمد حسن العزازي في مدينة القاهرة عام ١٩٤١م، حيث حصل على درجة الدكتوراه في العلوم الإنسانية عام ١٩٧٦م (الإدارة العامة) من جامعة الرهر بوخوم بألمانيا الاتحادية (الغربية).

أتم سيادته تعليمه الجامعي عام ١٩٧١ م بنفس الجامعة بعد أن حصل على الثانوية العامة من المدرسة القومية بالزمالك. ومن هذه المدرسة انتخب كأول رئيس لاتحاد المدارس الثانوية للإقليمين الشمالي والجنوبي لجمهورية مصر العربية. وبانتقاله إلى الجامعات الألمانية؛ لم يتوقف نشاطه الاجتماعي، حيث انتخب أثناء دراسته الجامعية رئيسا لاتحاد الطلاب الأسيوأفريقيين بجامعة بوخوم، ونائبا لرئيس اتحاد الطلبة العرب بألمانيا الاتحادية.

انخرط سيادته – من خلال نشاطه السياسي – في حزب العمل الاشتراكي بعد عودته الى مصر ليصبح عضو المكتب التنفيذي للحزب. وتوقف نشاطه السياسي الحزبي تماما بعد أن تحول الحزب من حزب علماني إلى حزب ديني.

لم يؤثر العمل الاجتماعي والسياسي سلبيا على مساره العلمي والمهني بل العكس حيث تم تعيينه كعضو هيئة تدريس بجامعة الرهر بوخوم والتي أتاحت له الفرصة للبحث العلمي والميداني في مجال سياسات التنمية. وكذلك انتدب في فترة السبعينيات من جامعته بألمانيا للعمل كمدير بالمؤسسة الألمانية للتعاون الفني لمشروع التنمية الإدارية بالجمهورية العربية اليمنية.

وفي عام ١٩٨١م كانت عودته النهائية إلى الوطن كأستاذ مساعد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية. ومنذ هذا التاريخ، وعلى مدى أكثر من ربع قرن؛ ساهم الأستاذ الدكتور محمد العزازي في بناء هذا الصرح العلمي العريق كأستاذ وعميد لطلاب كلية الإدارة وعميد للمعهد القومي للإدارة العليا وكذلك نائب لرئيس الأكاديمية ثم رئيس للأكاديمية.

وكرئيس للأكاديمية ساهم سيادته في تعزيز مكانتها على المستوى العالمي من خلال التعاون العلمي مع جامعة نيوبرونز ويك الكندية والمعهد القومي للإدارة بفرنسا وجامعة بوتسدام الألمانية. وخلال هذه الفترة تم إنشاء كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية حيث تولى عمادة الكلية منذ إنشائها.

وبجانب خبرته الأكاديمية كأستاذ جامعي قام سيادته بتدريس العديد من المقررات الدراسية لمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، وأشرف كذلك على حوالي أربعين رسالة ماجستير ودكتوراه، وساهم في تطوير مدخلا جديدا في التطوير المؤسسي التنظيمي تأسيسا على نموذج "الإدارة في الثقافات المتباينة"، وشارك في العديد من المشروعات التنموية في المجالات المتعلقة بالتطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية القدرات البشرية في العديد من المؤسسات الحكومية المصرية والألمانية واليمنية والسعودية.

كما شارك سيادته منذ الثمانينات في إعداد وثائق مشروعات التعاون الفني والمالي التي تُقدَّم من المؤسسات التنموية الدولية والثنائية لجمهورية مصر العربية، وخاصة الممولة من: البنك الألماني لإعادة التعمير، والمؤسسة الألمانية للتعاون الفني، والبنك الدولي، والمعونة الفنية والمالية الهولندية والدنماركية، والاتحاد الأوروبي.

أعد سيادته العشرات من التقارير العلمية الاستشارية وآخرها سوف يصدره البنك الدولي عام ٢٠٠٦م بعنوان "التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر بأسلوب مشاركة المجتمع المدني". له أكثر من عشرين مؤلفا باللغات العربية والألمانية والإنجليزية.

والدكتور العزازي عضوا في العديد من المنظمات والجمعيات الأهلية والتي من أهمها: المجالس القومية المتخصصة، الجمعية المصرية المركزية لحماية البيئة، جمعية التنظيم والإدارة، لجنة الإدارة بالمجلس الأعلى للثقافة، لجنة العلوم والبيئة بإتحاد الإذاعة والتليفزيون كما شرف سيادته بعضوية محكمة القيم.

كما تم تكريم سيادته في عدة مناسبات، منها احتفالية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية باليوبيل الذهبي لها وذلك في ديسمبر عام ٢٠٠٤.

(*) يهدف هذا الباب إلى عرض السيرة الذاتية لكبار العلماء الذين أثروا حياتنا بأعمالهم البارزة التي تعتبر مصابيح الهداية لكل طالب علم يبحث عن المثل والقدوة، ويسعى للسير على درب هذه العلامات المضيئة. [إن العلماء ورثة الأنبياء ...] صدق رسول الله (صلى الله عليه وسلم).





جمهورية مصر العربية



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تدريب – بحوث – استشارات – تعليم



مركز البحوث والمعلومات

البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكمة

قسيمة اشتراك

الاسم: ....

العنوان: ....

هاتف: .... فاكس: .... محمول: ....

البريد الالكتروني : ....

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي العادي)

الاشتراكات السنوية:	المؤسسات	الأفراد
١- جمهورية مصر العربية:	١٥٠ جنيهاً مصرياً	٦٠ جنيهاً مصرياً
٢- الدول العربية والأجنبية:	١٠٠ دولار	٤٠ دولاراً

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢
لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

البريد الالكتروني

Website : www.sams-ric.edu.eg
e-mail : ric@sams-ric.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى : ....
....
....
....

فى هذا العدد

أولاً : افتتاحية العدد :

★ الآليات المقترحة لعلاج قضية البطالة وتحديات سوق العمل

أ.د./ هدى صقر

رئيس أكاديمية السادات

★ تأثير الخصخصة والعولمة على اقتصاديات صناعة الأسمنت المصرية

أ.د./ عبد المطلب عبد الحميد

عميد مركز البحوث والمعلومات

ثانياً : بحوث مُحَكّمة :

★ الخدمة المتميزة للعملاء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

د. سهير مغازي المسلمي

★ الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر على منظمة التجارة العالمية

د. زيدان محمد

★ تقويم دور السياسات الحكومية في مكافحة الإرهاب د. محمد المتولي

★ استخدام التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الاستراتيجية

د. محمد رأفت رشاد

★ قياس اتجاهات مديري شركات التأمين المصرية نحو تطبيق مفهوم خدمة العملاء د. إجلال مبروك

The Optimal Time to Learn from Crisis Dr. Niveen Ezzat Ali

Egyptian Cities and the Ashwaiat Challenge Dr. Sherifa Fouad Sherif

The Conceptual Framework of Training within the Context of Institutional Reform in Governmental Organizations Dr. Ghada William

ثالثاً : ملخصات الرسائل :

★ نموذج مقترح للمعاملات الإسلامية في بورصة الأوراق المالية

الباحث / محمود سعد طنطاوي

رابعاً : أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية :

★ حق الإنسان في بيئة سليمة د. جابر جاد نصار

خامساً : تراجم :

★ فشل خصخصة السكك الحديدية بانجلترا ترجمة / حسناء حسن محمد

سادساً : المؤتمرات والندوات :

١- مؤتمر المواطنون والسجلات الإلكترونية [١٠-١٢/٢/٢٠٠٤م] .

٢- الملتقى العلمي الثاني لقطاع الأسمنت [٣٠-٣١/٥/٢٠٠٤م] .

٣- ندوة جوانب الإصلاح الضريبي في مصر [١١/٧/٢٠٠٤م]

سابعاً : إطلالة على الجديد في الأكاديمية

ثامناً : شخصية العدد :

★ الأستاذ الدكتور / محمد حسن العزازي